



ACADEMIA MILITAR

**A avaliação dos militares da Guarda Nacional Republicana.
Dicotomia: Avaliação por competências VS Avaliação por
objetivos**

**Autor: Aspirante Aluno de Infantaria da GNR Diogo Manuel Cardoso
Queiroz**

Orientador: Major de Cavalaria da GNR José Manuel Brito Sousa

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2019



ACADEMIA MILITAR

**A avaliação dos militares da Guarda Nacional Republicana.
Dicotomia: Avaliação por competências VS Avaliação por
objetivos**

**Autor: Aspirante Aluno de Infantaria da GNR Diogo Manuel Cardoso
Queiroz**

Orientador: Major de Cavalaria da GNR José Manuel Brito Sousa

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2019

Dedicatória

Aos meus pais, à minha tia Julieta, à Patrícia e restante família.
A ti Zé Manel que continuas sempre presente.
Sem vocês nenhuma conquista valeria a pena

Agradecimentos

A realização do presente estudo, é o resultado de um conjunto de sinergias. Como tal, cabe-me exprimir publicamente, a minha gratidão e reconhecimento a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a sua realização.

Ao meu orientador, Major de Cavalaria da GNR José Manuel Brito Sousa, pela forma como me orientou, pela total disponibilidade, dedicação, celeridade nas respostas e correções, muitas vezes em detrimento da sua vida pessoal. Pela sua fulcral importância no desenvolvimento deste trabalho, pela sua forma crítica e inteligente de orientar esta investigação e, em grande parte, à motivação e conselhos que sempre me forneceu. Deste modo, tornou-se o farol imprescindível nesta investigação. Meu Major, o meu sincero obrigado.

Ao Diretor dos Cursos da GNR na Academia Militar, Tenente-Coronel de Infantaria da GNR Nuno Miguel Casado Alberto e ao Major de Infantaria da GNR Rui Miguel da Silva Pereira, pela preocupação constante e disponibilidade demonstrada. Por terem dispensado parte do seu tempo pessoal e profissional, para o esclarecimento de dúvidas relacionadas com a investigação.

A todos os Oficiais e Sargentos, pela forma célere como responderam ao inquérito, permitindo assim uma melhor e mais inclusiva análise e discussão de resultados.

A todas as pessoas que despenderam do seu tempo para me concederem uma entrevista, o que se revelou fulcral para alcançar os objetivos desta investigação e elaborar as conclusões deste trabalho de investigação.

À minha família, em particular aos meus pais e à minha tia Julieta, por toda a compreensão e preocupação demonstradas no decorrer deste estudo. Pela educação e valores que sempre me incutiram, que me permitiram terminar esta longa caminhada. Pelas palavras de afeto e ânimo, que em momentos menos bons, me ampararam e ajudaram a seguir em frente e a superar todas as dificuldades encontradas.

A ti Patrícia, pela força transmitida, pelo carinho, pela ajuda, por seres uma ouvinte atenta de algumas dúvidas, inquietações, desânimos e sucessos, pela confiança e por seres sempre tão entusiasta do meu trabalho, dando-me assim força e coragem para continuar esta

caminhada que se aproxima do fim. Agradecer-te não é algo que se deva por em papel, mas algo que se deve partilhar ao longo da vida. No entanto, obrigado.

Aos meus camaradas e amigos do Curso Tenente General de Artilharia e Engenheiro-Mor Luís Serrão Pimentel, por toda a camaradagem e amizade demonstradas ao longo destes últimos cinco anos.

A todos os meus verdadeiros amigos, pelo apoio demonstrado ao longo desta grande caminhada. Apesar da distância que por vezes nos separa fisicamente, é de salientar a forte amizade que sempre nos uniu.

A todos o meu muito obrigado!

Resumo

O presente Trabalho de Investigação Aplicada, subordinado ao tema “A avaliação dos militares da Guarda Nacional Republicana. Dicotomia: Avaliação por competências VS Avaliação por objetivos”, possui como objetivo geral apurar se o modelo de avaliação do desempenho preconizado pelo Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública tem aplicabilidade aos militares da Guarda Nacional Republicana, oferecendo melhorias face ao atual modelo.

Dado o alcance da temática, surgiu a necessidade de a delimitar. Assim, esta investigação recai mais detalhadamente sobre as implicações que cada modelo de avaliação do desempenho pode ter dentro da organização e no atual sistema de avaliação de desempenho dos militares da Guarda Nacional Republicana.

A metodologia utilizada percorre uma matriz hipotética-dedutiva, centrando os esforços numa teoria a partir da qual se pretendem formular questões que, juntamente com o recurso à análise documental, bem como a inquéritos por questionário e por entrevista, irão determinar os dados a observar e permitir chegar a uma conclusão. Este instrumento foi aplicado à categoria de Oficiais e Sargentos do Quadro Permanente da Guarda Nacional Republicana de todos os Comandos Territoriais, o que fez um total de 388 inquiridos e 9 entrevistados.

Sendo a Guarda Nacional Republicana uma instituição pública, é imperativo por lei a implementação do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública. Nesse sentido, pretende-se apurar com esta investigação as vantagens e desvantagens a ter em conta no momento de aplicação deste sistema de avaliação a uma instituição com as especificidades da Guarda Nacional Republicana.

Com a informação recolhida através da revisão da literatura, dos questionários e das entrevistas, conclui-se que antes da respetiva aplicação, o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública deve ser revisto e adaptado à Guarda Nacional Republicana, pressupondo-se também uma mudança de mentalidade por parte dos militares para a aceitação deste sistema mais objetivo e justo.

Palavras-chave: Avaliação do desempenho, Competências, Guarda Nacional Republicana, Objetivos, SIADAP.

Abstract

The present Applied Research Work, subordinated to the theme "The evaluation of the police officer from National Republican Guard. Dichotomy: evaluation by competences VS evaluation by objectives", has as general objective to determine if the performance evaluation model recommended by the Integrated System for Performance Evaluation in Public Administration has applicability to the police officer, offering improvements compared to the current model.

Given the range of the issue, emerged the necessity to delimit it. Thus, this investigation falls in more detail on the implications that each performance appraisal model can have within the organization and in the current police officer performance evaluation system.

The methodology used traverses a hypothetical-deductive matrix, focusing efforts on a theory from which questions are asked which, together with the use of documentary analysis and questionnaire and interviews, will determine the data to be observed and allowed come to a conclusion. This instrument was applied to the category of Officers and Sergeants from the Territorial Commands that made up a total of 388 respondents and 9 interviewees.

Because the National Republican Guard is a public institution, it is imperative by law to implement the Integrated System for Performance Evaluation in Public Administration. And this is what we intend to investigate with this investigation, to name the advantages and disadvantages to be taken into account when applying this evaluation system to an institution with the specificities of the National Republican Guard.

With the information gathered through the literature review, the questionnaires and the interviews, it was concluded that before the application, Integrated System for Performance Evaluation in Public Administration should be reviewed and adapted to the National Republican Guard, assuming a change of mentality on the part of the police officers to accept this more objective and fair system.

Keywords: National Republican Guard, Objectives, Performance appraisal, SIADAP, Skills.

Índice Geral

Dedicatória	i
Agradecimentos.....	ii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice Geral.....	vi
Índice de Quadros	viii
Índice de Tabelas.....	viii
Índice de Figuras.....	viii
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	x
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1- A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	5
1.1 Enquadramento teórico.....	5
1.2 Avaliação e medição do desempenho	7
1.3 A Gestão por objetivos	8
1.4 Fixação de objetivos.....	10
1.5 Vantagens e desvantagens da gestão por objetivos.....	11
CAPÍTULO 2- A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA	14
2.1 A evolução	14
2.2 O Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública.....	15
2.2.1 Avaliação do desempenho dos Serviços da Administração Pública- SIADAP 1.	17
2.2.2 Avaliação do desempenho dos Dirigentes da Administração Pública – SIADAP	
2	18
2.2.3 Avaliação do desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública -SIADAP	
3	20
2.3 Avaliação do desempenho da Guarda Nacional Republicana	22
CAPÍTULO 3- METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS.....	26

A avaliação do desempenho dos militares da Guarda Nacional Republicana. Dicotomia: Avaliação por competências VS Avaliação por objetivos

3.1 Introdução.....	26
3.2 Modelo e métodos de análise.....	26
3.3 Técnicas e procedimentos utilizados.....	27
3.3.1 Inquérito por questionário	28
3.3.2 Inquérito por Entrevista	29
3.4 Ferramentas de recolha e análise dos dados	30

CAPÍTULO 4- APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

.....	31
4.1 Apresentação e análise descritiva dos questionários.....	31
4.1.1 Caraterização sociodemográfica dos participantes do questionário	31
4.1.2 Análise descritiva: três categorias em estudo	32
4.2 Apresentação e análise descritiva das entrevistas.....	40
4.2.1 Apresentação, análise e discussão da categoria “apreciação do RAMMGNR” ...	41
4.2.2 Apresentação, análise e discussão da categoria “Competências vs Objetivos”	42
4.2.3 Apresentação, análise e discussão da categoria “Alteração do sistema de avaliação”	43
4.2.4 Apresentação, análise e discussão da categoria “Mudanças organizacionais”	44
4.2.5 Apresentação, análise e discussão da categoria “Nível de aceitação”.....	45
4.2.6 Apresentação, análise e discussão da categoria “Lacunas e mais-valias”	46
4.3 Discussão dos resultados	48

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 52

BIBLIOGRAFIA 56

LEGISLAÇÃO..... 59

TESES E OUTROS TRABALHOS 61

APÊNDICESI

Apêndice A- Convite de participação no Trabalho de Investigação AplicadaI

Apêndice B- Inquérito por questionário..... II

Apêndice C- Carta de apresentação VIII

Apêndice D- Guião de entrevista IX

Apêndice E- Cálculo de fiabilidade X

Apêndice F- Categorias de apresentação, análise e discussão de resultados XI

Avaliação do desempenho dos funcionários da Guarda Nacional Republicana: Dilectoma: Avaliação por competências VS Avaliação por objetivos

ANEXOS	XXIV
Anexo A- Informação n.º 471/14/GAB/CDF	XXIV
Anexo B- Ficha de auto-avaliação SIADAP 3	XXVII
Anexo C- Ficha de Avaliação Individual.....	XXX

Índice de Quadros

Quadro n.º 1- Classificação dos métodos e técnicas de avaliação do desempenho	8
Quadro n.º 2- Ciclo da Gestão por Objetivos.....	10
Quadro n.º 3- Identificação dos Entrevistados e descrição dos locais e data de recolha de dados	40

Índice de Tabelas

Tabela n.º1- "Caraterização sociodemográfica"	32
Tabela n.º 2- "Respostas à categoria Avaliação do desempenho na GNR"	34
Tabela n.º 3- "Respostas à categoria SIADAP"	37
Tabela n.º4- "Resposta à categoria Implementação do SIADAP à GNR".....	39
Tabela n.º 5- Categoria "Apreciação do RAMMGNR"	41
Tabela n.º 6- Categoria "Competências Vs Objetivos"	42
Tabela n.º 7- Categoria "Alteração do Sistema de Avaliação"	43
Tabela n.º 8- Categoria "Mudanças organizacionais"	44
Tabela n.º 9- Categoria "Nível de aceitação"	45
Tabela n.º 10- Categoria "Lacunas e mais-valias"	46

Índice de Figuras

Figura n.º 1- Exemplo de convite por e.mail para participação no TIA	I
Figura n.º 2- Inquérito por Questionário página n.º1	III

Figura n.º 3- Inquérito por Questionário página n.º2	IV
Figura n.º 4- Inquérito por Questionário página n.º3	V
Figura n.º 5- Inquérito por Questionário página n.º4	VI
Figura n.º 6- Inquérito por Questionário página n.º5	VII
Figura n.º 7- Inquérito por Questionário página n.º6	VII
Figura n.º 8- Carta de Apresentação	VIII
Figura n.º 9- Informação N.º 471/14/GAB/CDF página n.º 1	XXIV
Figura n.º 10- Informação N.º 471/14/GAB/CDF página n.º 2	XXV
Figura n.º 11- Informação N.º 471/14/GAB/CDF página n.º 3	XXVI
Figura n.º 12- Ficha de Auto-Avaliação SIADAP 3 página n.º 1	XXVII
Figura n.º 13- Ficha de Auto-Avaliação SIADAP 3 página n.º 2	XXVIII
Figura n.º 14- Ficha de Auto-Avaliação SIADAP 3 página n.º 3	XXIX
Figura n.º 15- Ficha de Avaliação Individual página n.º 1	XXX
Figura n.º 16- Ficha de Avaliação Individual página n.º 2	XXXI
Figura n.º 17- Ficha de Avaliação Individual página n.º 3	XXXII
Figura n.º 18- Ficha de Avaliação Individual página n.º 4	XXXIII
Figura n.º 19- Ficha de Avaliação Individual página n.º 5	XXXIV
Figura n.º 20- Ficha de Avaliação Individual página n.º 6	XXXV
Figura n.º 21- Ficha de Avaliação Individual página n.º 7	XXXVI

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

A

AD Avaliação do desempenho

AM Academia Militar

AP Administração Pública

AR Assembleia da República

C

CTer Comando(s) Territorial(ais)

D

DGQTFP Direção-Geral da Qualificação de Trabalhadores para Funções Públicas

DTer Destacamento(s) Territorial(ais)

E

E Entrevistados

EMGNR Estatuto dos Militares da Guarda Nacional republicana

F

FAI Ficha de Avaliação Individual

FC Ficha Curricular

FO Formação

G

GNR Guarda Nacional Republicana

GPO Gestão por Objetivos

H

HI Hipóteses de Investigação

I

IBMSPPS *International Business Machines Statistical Product and Service Solutions*

M

MAI Ministério da Administração Interna

N

NEP Norma de Execução Permanente

O

OE Objetivo(s) Específico(s)

OG Objetivo Geral

P

PE Pergunta de Entrevista

PD Pergunta(s) Derivada(s)

PP Pergunta de Partida

Q

QUAR Quadro de Avaliação e Responsabilização

R

RAMMGNR Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana

RCFTIA Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

RD Registo Disciplinar

RH Recursos Humanos

S

SA Sistema(s) de Avaliação

SAMMGNR Sistema de Avaliação de Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana

SIADAP Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública

INTRODUÇÃO

No âmbito do mestrado integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança da Guarda Nacional Republicana (GNR), surge o presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA), subordinado ao tema: “A avaliação dos militares da Guarda Nacional Republicana. Dicotomia: Avaliação por competências VS Avaliação por objetivos”. Para além de se constituir como a fase conclusiva do curso de formação de Oficiais da GNR, o RCFTIA revela-se como uma mais-valia para a instituição, na medida em que contribui para o conhecimento aprofundado em diversas das suas matérias. Neste caso específico, um dos propósitos será analisar se o modelo de avaliação do desempenho (AD) preconizado pelo Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) tem aplicabilidade para os militares da GNR, oferecendo melhorias face ao atual modelo.

A mudança sempre esteve presente no mundo, mas atualmente evidencia sinais de aceleração nunca antes vistos (Baruch, 2004). A sociedade contemporânea está a passar por um período de transformações culturais, políticas, económicas e sociais, que resultam num processo de reestruturação das organizações (Baruch, 2004). Estas, no seu todo, fazem parte do tecido social que, devido às diversas mudanças, sentiram também a necessidade de se adaptarem transformando tanto a sua estrutura, como as suas práticas no que toca à gestão, levando os seus gestores a reequacionarem o peso de cada pilar estratégico das suas organizações (Mendonça, 2017).

Numa organização como a GNR, em que o ativo humano é de extrema relevância, atento à função que lhe está reservada no contexto do cumprimento da respetiva missão, bem como a zona de ação que lhe está atribuída e que corresponde a cerca de 94% do território português, qualquer deliberação ao nível de Recursos Humanos (RH) pode provocar graves problemas com consequências imediatas, como por exemplo a qualidade do serviço prestado (Ludovino, 2013). Crê-se que a AD não tenha apenas e só um contributo decisivo no apreciação dos objetivos individuais e da própria organização, mas também que se alongue aos processos de recrutamento, seleção e diagnóstico de necessidades no âmbito da formação.

O setor público onde se encontra situada a GNR, introduziu em 2004 o SIADAP, revisto pela Lei n.º66-B/2007 de 28 de dezembro e, mais tarde, pela Lei n.º66-B/2012, de 31 de dezembro (Madureira, 2015). Este sistema representou um modelo inovador, que viria a ser determinante para a mudança de paradigma na Administração Pública (AP) em Portugal. Pela primeira vez, foi introduzida uma lógica de gestão por objetivos (GPO), obrigando à AD de trabalhadores, dirigentes e serviços (Madureira, 2015).

Podemos observar que o n.º1 do art.º 2º do SIADAP refere que, “A presente lei aplica-se aos serviços da administração direta e indireta do Estado, bem como, com as necessárias adaptações, designadamente no que respeita às competências dos correspondentes órgãos, aos serviços da administração regional autónoma e à administração autárquica”. Mas se observarmos a Lei n.º63/2007 de 6 de novembro, no n.º1 do seu art.º 1.º podemos perceber que “A Guarda Nacional Republicana, adiante designada por Guarda, é uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa”. Pode-se assim observar que a GNR não está afastada da obrigatoriedade de se reger pelo SIADAP, o que está igualmente reforçado no art.º 21º da Lei n.º10/2004 de 22 de março que versa que, “O Sistema de Avaliação do desempenho estabelecido na presente lei poderá ser adaptado à situação específica dos vários organismos e serviços da Administração Pública, assim como à das carreiras de regime especial e corpos especiais, desde que observados os princípios e objetivos constantes da presente lei e as regras essenciais ao controlo e normalização de procedimentos”, o que de facto ainda não se verificou.

Se a metodologia inerente ao SIADAP acabar por se revelar num ponto de viragem que possibilite uma AD dos militares mais objetiva, justa e eficiente terá que ser pensado um novo modelo de avaliação fundamentado nesta nova abordagem. Nesta conjuntura, com as incertezas que se elevam à proficiência do atual sistema de avaliação (SA) em responder às mudanças mencionadas, o assunto adquire necessária subtileza e congruência.

Antes de ter sido formulada a Pergunta de Partida (PP) e as Perguntas Derivadas (PD), foram formulados os objetivos de investigação, particularmente o objetivo geral (OG) e os objetivos específicos (OE). Assim o OG desta investigação é: **Analisar se o modelo de AD preconizado pelo SIADAP tem aplicabilidade nos militares da GNR oferecendo melhorias face ao atual modelo.**

De forma a atingir o **OG**, surgem os **OE** que “têm função intermediária e instrumental, permitindo, por um lado, atingir o objetivo geral e, por outro, aplicá-lo a

situações particulares” (Marconi & Lakatos, 2016, p. 202). Nesse sentido, definiu-se os seguintes OE:

OE1: Identificar as principais alterações na GNR decorrentes da aplicação do SIADAP;

OE2: Identificar as vantagens da aplicação de um sistema de GPO na GNR;

OE3: Analisar a possibilidade de aplicação do SIADAP à GNR;

OE4: Analisar se o atual SA da GNR se encontra adaptado à sua missão e às especificidades da condição militar;

OE5: Analisar a possibilidade de se definir objetivos individuais para cada militar;

OE6: Identificar o grau de conhecimento dos militares da GNR sobre o SIADAP.

Elaborada a apresentação do tema e do OG desta investigação e justificada a sua escolha e pertinência, formulou-se a **PP** “através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor.” (Quivy & Campenhoudt, 2017, p. 32). Posto isto, a **PP** desta investigação é: **“O modelo de avaliação preconizado pelo SIADAP garante melhorias face ao modelo atual e às especificidades do militar da GNR?”**.

Após a formulação da PP, são expostas as PD que surgem como suporte à PP e à delimitação do estudo:

PD1: Quais são as principais alterações decorrentes da aplicação do SIADAP?

PD2: Qual é a vantagem da aplicação de um sistema de GPO do tipo SIADAP na GNR?

PD3: É possível aplicar o SIADAP aos militares da GNR?

PD4: O atual Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana (RAMMGNR) está adaptado à sua missão e às especificidades da condição militar?

PD5: É possível estabelecer objetivos individuais que permitam avaliar o desempenho do militar?

PD6: Qual o conhecimento dos militares da GNR sobre o SIADAP?

Posteriormente, de forma a conduzir com ordem e rigor a investigação, foram formuladas as hipóteses de investigação (**HI**) que se definem por ser “uma suposta, provável e provisória resposta a um problema, cuja adequação (comprovação=sustentabilidade ou validade) será verificada através da pesquisa” (Marconi & Lakatos, 2016, p. 110). Assim, as HI são as seguintes:

HI₁: “As principais alterações após a aplicação do SIADAP são obter um instrumento de avaliação mais adaptado às características e necessidades da instituição, que permita uma mudança na forma como o militar encara a avaliação do seu desempenho”;

HI₂: “A aplicação de um sistema de GPO do tipo SIADAP à GNR permite a avaliação mais aprofundada de todas as categorias”;

HI₃: “A aplicação do SIADAP à GNR é exequível, atendendo às características específicas da instituição”;

HI₄: “O RAMMGNR encontra-se atualmente ajustado à missão da GNR e às especificidades da condição militar”;

HI₅: “É pertinente estabelecer-se objetivos individuais para a AD do militar”;

HI₆: “Os militares da GNR conhecem o SIADAP de forma que lhes permita realizar a sua AD”.

Este RCFTIA encontra-se estruturado em quatro capítulos. Após uma abordagem introdutória, segue-se um enquadramento teórico que é constituído pelo primeiro capítulo no qual se aborda a evolução da AD, nomeadamente quanto à sua mensuração, bem como à explicação da GPO explanando o seu ciclo, assim como as vantagens e desvantagens da sua aplicação. No segundo capítulo, elucida-se sobre a temática da AD na AP e na GNR, particularmente sobre o SIADAP e o RAMMGNR. No terceiro capítulo, é exposta toda a metodologia e procedimentos utilizados durante a recolha e análise de dados durante a investigação. No quarto capítulo, procede-se a uma análise descritiva dos resultados obtidos e à discussão dos mesmos, onde se pretende comprovar as HI e formular a resposta às PD. Por fim, efetuam-se as reflexões finais com as limitações encontradas ao longo da investigação, bem como as propostas de investigação futuras.

CAPÍTULO 1

A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

1.1 Enquadramento teórico

Porquê, como, quem e quando se deve avaliar o desempenho? Qual é o desempenho que deve ser avaliado e como deve ser comunicado? Estas são, segundo Chiavenato (2014, p. 211), as seis questões fundamentais na AD e que, para dar respostas às mesmas por forma a demonstrar a importância da AD, é necessário primeiramente realizar uma retrospectiva de todos os momentos históricos que estão intimamente ligados a este processo.

A AD não é um assunto atual. Desde que uma pessoa começou a empregar outra, esta passou a ser avaliada em função da sua relação entre custo e benefício (Chiavenato, 2009, p. 246). Já na Idade Média, na Companhia de Jesus criada pelo Santo Inácio de Loyola, se utilizava um sistema de relatórios e notas de todas as atividades e do potencial de cada um dos seus jesuítas (Chiavenato, 2009, p. 246). Este sistema compreendia as autot classificações feitas pelos membros da ordem, os relatórios de cada superior hierárquico referente às atividades protagonizadas pelos seus subordinados e os relatórios feitos por qualquer jesuíta que acreditasse possuir informações sobre o seu próprio desempenho ou dos seus pares, às quais os seus superiores não teriam acesso de uma outra forma (Chiavenato, 2009, p. 246).

Passado algum tempo, nomeadamente em 1842, o Serviço Público Federal dos Estados Unidos da América implementou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos seus funcionários que acabou por ser adotado pelo exército americano, em 1880, para avaliar os militares das suas fileiras (Chiavenato, 2009, p. 246). Similarmente, já no século XX, especificamente em 1918, a *General Motors* desenvolveu um SA para os seus executivos. Este acontecimento surgiu na mesma altura em que a Escola das Relações Humanas, em virtude de ter começado a dar um tratamento mais benéfico aos empregados

por parte dos patrões, tirou o destaque à produtividade dado pelo *Taylorismo*¹ (Mosley & Megginson, 1998).

No entanto, só após a II Guerra Mundial é que nas organizações começaram a proliferar os SA, deixando de ter uma lógica meramente quantitativa, como defendia Frederick Taylor, para passarem a ser encarados numa vertente qualitativa.

Em 1954, Peter Drucker introduziu um novo ideal denominado de GPO (Drucker, 1954). Este novo modelo de avaliação permitia verificar o desempenho dos funcionários através da realização de objetivos previamente negociados com a supervisão de cada um. Segundo Odiorne (1965, p. 55) a GPO consiste “num processo em que o superior e o subordinado de uma organização identificam em conjunto os seus objetivos comuns, definem as principais áreas de responsabilidade de cada indivíduo em termos dos resultados esperados, e usam essas medidas como guia para operar a unidade e avaliar a contribuição de cada indivíduo para a organização.” O ponto-chave desta definição é que os subordinados desempenham um papel de grande importância na definição dos seus próprios objetivos, ao invés de recebê-los superiormente (Greenwood, 1981).

Pode-se observar que existem bastantes autores que defendem a AD nas organizações, isto porque ela “contribui para a revisão das estratégias, dos métodos e processos de trabalho, melhorando as práticas e diminuindo os custos globais da organização” (Sarmiento et al., 2015, p. 41) e “tem um considerável impacto na motivação, autoestima e sentimento de pertença ao grupo do colaborador” (Camara P. B., 2015, p. 69). Segundo Sarmiento, Rosinha, & Silva (2015, pp.32-33) as razões que levam as organizações a desenvolver um SA do desempenho podem ser sistematizadas nos seguintes pontos:

- Proporcionar um julgamento sistemático para aumentos salariais, promoções, transferências e também cedências de funcionários;
- Saber as necessidades de mudança no comportamento, nas atitudes, nas competências, nos acontecimentos e ser capaz de as comunicar eficazmente aos colaboradores;
- Permitir que o subordinado conheça o que o chefe pensa a seu respeito;
- Possibilitar reclamações quando não houver promoção na carreira e o trabalhador reunir todas as condições;

¹ Também conhecido como Administração Científica, o Taylorismo é um sistema de organização industrial criado pelo engenheiro mecânico e economista norte-americano Frederick Winslow Taylor, no final do século XIX. A principal característica deste sistema é a organização e divisão de tarefas dentro de uma empresa com o objetivo de obter o máximo de rendimento e eficiência com o mínimo de tempo e atividade.

- Prestar informações sobre a adequação do funcionário ao posto de trabalho, do treino e da formação ao posto do trabalho, bem como dos programas de recrutamento e seleção, face ao desempenho do funcionário.

Com o conjunto das razões acima mencionadas, consegue-se então destacar como fim último da AD verificar “se os objetivos estabelecidos foram alcançados, como o desempenho individual e grupal pode ser melhorado e como elevar cada vez mais as metas e os resultados.” (Sarmiento et al., 2015, p. 30).

1.2 Avaliação e medição do desempenho

Na opinião de Caetano (2008), o desempenho pode ser gerado segundo uma dupla dimensão, conforme se salientam os meios (comportamentos) ou os fins (resultados). A mesma opinião é partilha por Fisher, Schoenfeldt e Shaw (1999) que defendem que o desempenho pode ser classificado segundo dois métodos ou técnicas de AD. Assim, existem os métodos objetivos que são baseados em resultados quantitativos, como por exemplo número de vendas de um trabalhador, e os métodos subjetivos que são baseados em aspetos qualitativos, como os traços de personalidade e os comportamentos. Este desempenho deverá assentar em critérios e medidas que permitam diferenciar, segundo os objetivos da organização, contributos bons, médios ou fracos, podendo os mesmos ter carácter quantitativo ou qualitativo (Caetano, Avaliação do desempenho- o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber, 2008).

A medição do desempenho consiste num dos problemas fulcrais de qualquer SA do desempenho, devendo por essa razão, segundo Sarmiento et al. (2015), aferir-se os critérios de desempenho que são estabelecidos, os quais necessitam forçosamente de ser pragmáticos, práticos e válidos. Estes critérios têm que possuir estas características para que possam ser observáveis e, no possível, perfeitamente mensuráveis, para que essa medição permita efetuar comparações com níveis de desempenho anteriores e com os níveis de desempenho que se pretende.

Outra questão essencial consiste em garantir a perfeita harmonia entre esses critérios e a função desempenhada. Nesse sentido, é determinante conhecer a validade do instrumento de medida que pretendemos usar e se o mesmo consegue de facto medir efetivamente tudo quanto queremos realmente medir (Caetano, 2008).

Sarmento et al. (2015) apoiando as ideias defendidas por Fisher et al. (1999), construiu um esquema onde estão sistematizados e organizados alguns métodos e técnicas, conforme indica o Quadro 1 abaixo formulado.

Quadro n.º 1- Classificação dos métodos e técnicas de avaliação do desempenho

Tipo de Medidas	Sistema de Avaliação	Métodos e Técnicas
Subjetivas	Globais (a avaliação é sumariada num simples resultado)	<ul style="list-style-type: none"> • Lista comparativa: <ul style="list-style-type: none"> -Lista comparativa simples; -Lista de comparação aos pares; -Lista de comparação grupal. • Escolha forçada. • Incidentes críticos.
	Diferenciados (possibilitam uma imagem ou um perfil diferenciado do sujeito)	<ul style="list-style-type: none"> • Escala gráfica. • Lista de verificação.
Objetivas	Baseados em dados objetivos (ênfase em resultados quantitativos)	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação participativa por objetivos.
	Outros sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Autoavaliação. • Pesquisa de campo. • Feedback 360º.

Fonte: Sarmento et al. (2015, p. 89)

Assim, podemos concluir que qualquer processo de medição do desempenho, para além de possibilitar fazer um balanço do desempenho passado, permite igualmente estabelecer um programa de desenvolvimento individual para o futuro, através da definição de um termo de comparação entre o grau de aproximação do desempenho real ao desempenho expectável (Camara P. B., 2015).

1.3 A Gestão por objetivos

Peter Drucker com a sua obra *The Practice of Management*, em 1954, deu o mote para a temática que nos dias de hoje é conhecida por GPO. Esta temática desenvolvida pelo

autor, levou a uma alteração da abordagem que era normalmente levada a cabo pelas organizações, onde estava em vigor uma filosofia de gestão baseada na filosofia *Taylorista*, na qual se dava mais valor à eficiência do trabalho em detrimento do seu desenvolvimento e da prossecução dos objetivos organizacionais (Avelar, 2007).

Drucker (1954) defendia que a GPO permitia estabelecer o trabalho em equipa e harmonizar os objetivos do indivíduo com os da organização, ao contrário dos SA unilaterais que não eram os adequados, visto que os colaboradores não tinham conhecimentos dos objetivos. Assim, o indivíduo não usufruía de qualquer envolvimento na definição dos mesmos, logo não sabia o que era esperado dele nem sabia como iria ser medido o trabalho que desenvolvesse ao longo do ano.

Vários foram os estudiosos que tentaram clarificar as ideias de Drucker, nomeadamente Odiorne (1965, p.55) que define a GPO como “(...) processo em que o superior e o subordinado de uma organização identificam em conjunto os seus objetivos comuns, definem as principais áreas de responsabilidade de cada indivíduo em termos dos resultados esperados e usam essas medidas como guia para operar a unidade e avaliar a contribuição de cada indivíduo para a organização.” Já Bilhim (1997) define a GPO como “(...) uma filosofia de gestão que substitui a preocupação de “como” gerir pela “porquê” ou “para quê” gerir”, o que é totalmente o oposto ao que é defendido pela filosofia *Taylorista*. De acordo com Chiavenato (2004, p. 228) a GPO consiste num “processo pelo qual os gerentes e subordinados identificam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e utilizam esses objetivos como guias para a sua atividade”. Estes objetivos que são definidos pelos gerentes e subordinados, passam a constituir os indicadores ou padrões de desempenho sob os quais ambos serão avaliados (Chiavenato, 2004).

Para Levinson (2003), no que toca ao processo de avaliação do desempenho propriamente dito, a GPO tem que ser justa e racional e que permita prever e julgar o desempenho de uma forma mais cautelosa, proporcionando uma oportunidade de auto motivação através dos seus próprios objetivos.

De modo a sistematizar os principais elementos que caracterizam a GPO defendidos por Grote (1996), Caetano (1997), Teixeira (2005), Chiavenato (2000), Rocha (1999) e Sarmiento et al.(2015), estes descrevem que o processo se divide em quatro elementos imprescindíveis: - formulação de objetivos; - planeamento da ação; - auto-controlo; - revisões periódicas. Para um melhor entendimento deste ciclo, elaborou-se o Quadro 2 que explicita cada uma das fases e o que as mesmas incluem:

Quadro n.º 2- Ciclo da Gestão por Objetivos

1- Formulação de objetivos.	1- Elaboração de objetivos gerais de longo prazo e planos de ação.	“O desenvolvimento de objetivos e planos resultam de uma análise SWOT conduzida como parte do processo de planeamento estratégico de uma organização. Este processo de planeamento envolve uma investigação e análise de pontos fortes, fraquezas, oportunidade e ameaças da organização” (Grote, 1996, p. 62).
	2- Definição dos OE da organização.	
	3- Estabelecimento de objetivos departamentais.	
	4- Definição dos objetivos individuais correspondentes a cada colaborador.	
2- Planeamento da ação.	5- Verificação dos meios necessários para cada colaborador atingir os objetivos.	Especificação das atividades a realizar, quem as realiza, a sua prioridade e o tempo máximo para a sua execução.
3- Auto-controlo.	6- Rectificar eventuais desvios da ação relativamente aos objetivos a atingir.	Etapas importantes no ciclo da GPO visto que é o próprio indivíduo que controla o seu desempenho.
4- Revisão periódica.	7- Confrontar o desempenho individual e organizacional com os objetivos previamente definidos.	“As revisões periódicas exigem que o colaborador analise o seu progresso regularmente consoante os objetivos que foram estabelecidos e que forneça o <i>feedback</i> relevante ao seu supervisor e à organização” (Grote, 1996, p. 65).
	8- AD de cada colaborador.	

Fonte: Adaptado de Grote (1996) Caetano (1997) Teixeira (2005) Chiavenato (2000) Rocha (1999) e Sarmento et al.(2015)

1.4 Fixação de objetivos

A formulação e fixação de objetivos, como se pode observar, é de uma importância primordial no processo da GPO porque é nesta etapa que, falhando a formulação dos mesmos, corre-se o risco da implementação deste processo falhar. Assim, como defende Camara (2015) a qualidade deste processo depende sobretudo da qualidade dos objetivos

que forem previamente fixados. Similarmente, Doran (1981,p.35) defende que “o estabelecimento de objetivos e o desenvolvimento dos seus respectivos planos de acção são os passos mais críticos no processo de gestão de uma organização”.

Assim, quem define concretamente os objetivos utiliza uma metodologia “para assegurar clareza e objetividade, em que os objetivos estabelecidos devem reunir um conjunto de requisitos cumulativos, conhecidos como SMART, iniciais em inglês dos cinco atributos que devem possuir” (Camara, 2015, pp. 39-43):

- Específicos (*Specific*) - “os objetivos devem ser específicos, ou seja, indicar de uma forma clara e inequívoca qual a atividade ou tarefa que se pretende que o colaborador desenvolva, sem deixar margem para dúvidas.”;

- Mensuráveis (*Measurable*) - “os objetivos devem ser mensuráveis, o que significa que devem ter associada uma métrica que permita concluir, de forma indiscutível, se foram ou não atingidos.”;

- Atingíveis (*Attainable*) - “os objetivos devem ser atingíveis, criando a convicção no colaborador que, com determinado esforço, os conseguirá cumprir.”;

- Relevante (*Relevant/Realistic*) - “estes objetivos devem-se inserir na esfera de ação do colaborador, ou seja, estarem contidos no perímetro da sua função.”;

- Calendarizados (*Time bound*) - “os objetivos devem ser calendarizados, ou seja, devem indicar claramente em que data terão que estar concluídos ou quando se espera que o resultado pretendido seja atingido.”.

A grande vantagem que podemos observar do que foi redigido, é que os objetivos organizacionais são então transformados em OE, tanto para unidades orgânicas das organizações, bem como para os colaboradores em pessoa. Assim, a todas as pessoas da organização são proporcionados objetivos, os quais participam ativamente na definição dos mesmos. Se os objetivos se afastarem destas premissas e visto que a avaliação se faz mediante os resultados alcançados, esta avaliação pode tornar-se pouco eficaz.

1.5 Vantagens e desvantagens da gestão por objetivos

Levinson (2003) e Lodi (1969) surgem como os grandes críticos da metodologia da GPO. Levinson (2003) defende que a GPO é autodestrutiva a longo prazo, porque é baseada numa psicologia de recompensa ou punição segundo o alcance ou não dos objetivos estabelecidos, o que vai exercer excessiva pressão sobre cada colaborador, proporcionando-lhe uma escolha de objetivos muito limitada.

Outra desvantagem confirmada por este autor é que a GPO não tem em conta o comportamento e as atitudes do avaliado. Isto é, este método só se preocupa com os padrões objetivos de avaliação e nesse sentido “Uma pessoa pode executar um excelente trabalho segundo os padrões objetivos de avaliação, mas falhar terrivelmente como sócio, subordinado, superior ou colega” (Levinson, 2003, p. 208).

Já Lodi *in* Chiavenato (2004), afirma que a GPO é um método que demonstra que se consegue obter resultados em relação a organizações que não formulam os seus objetivos ou que não motivam os seus colaboradores. No entanto, estes mesmos objetivos exigem bastante das pessoas devendo estas estar preparadas para receber este método e poder aplicá-lo criteriosamente.

Humble *in* Chiavenato (2004, p.246) identifica dez formas conducentes à falha por parte da GPO:

1. Não obter a participação da alta direção e nem de todas as pessoas;
2. Dizer a todos que a GPO é uma técnica que resolve todos os problemas;
3. Adotar a GPO dentro de um programa acelerado;
4. Fixar somente objetivos financeiros e quantificáveis;
5. Simplificar ao extremo todos os procedimentos;
6. Aplicar a GPO apenas em áreas isoladas e não globalmente;
7. Delegar todo o projeto da GPO ao pessoal de nível inferior;
8. Concentrar em indivíduos e ignorar os problemas de grupo;
9. Inaugurar o sistema e depois deixá-lo andar sozinho, sem incentivá-lo, avaliá-lo, ou acompanhá-lo;
10. Ignorar os objetivos pessoais dos gerentes, concentrando-se apenas nos objetivos da companhia.

Já Chiavenato (2004, p.247), defende que a GPO falha quando é utilizada de forma incompleta e superficial, a saber:

1. Os objetivos organizacionais são definidos superficialmente e não refletem os reais interesses da organização;
2. Não existe experiência adequada para a realização do plano estratégico;
3. O levantamento foi incompleto ou foi efetuado fora da época;
4. Se os resultados imediatos são inacessíveis, as pessoas ficam impacientes quanto ao projeto todo;
5. Não se tomam as providências para rever, atualizar periodicamente o plano em vista das mudanças ocorridas, flutuações no cenário económico, desenvolvimento

tecnológico e mudanças nas tendências sociais. Isso faz com que a GPO se torne rapidamente desatualizada e fora do foco.

Contudo, a “gestão por objetivos pode levar a organização a uma eficácia sem precedentes. E fazendo as pessoas acontecerem. É apenas uma questão de saber como utilizá-la e implementá-la.” (Chiavenato, 2004, p. 247). Assim, como principais vantagens da GPO Teixeira (2005, p.42) afirma que “para além de se traduzir num efetivo planeamento global que envolve toda a organização, faz com que os gestores estabeleçam prioridades bem como metas e padrões mensuráveis, estimula a motivação e a participação dos colaboradores e gestores, proporcionando uma clarificação de funções, responsabilidade e autoridade, e aumenta a capacidade da organização responder com mais rapidez e flexibilidade, às alterações do seu ambiente.” A GPO pode também revelar-se como uma oportunidade para desenvolver as carreiras tanto dos gestores como também dos colaboradores (Teixeira, 2005).

Já para Caetano e Vala (2002, p.370), a GPO permite que o avaliado receba um *feedback* em relação ao seu desempenho reduzindo a probabilidade de se verificarem erros, tanto nos seus comportamentos, como também na sua nota final. A GPO, segundo o autor, faz também com que o avaliado aumente o seu esforço, a sua motivação, a satisfação e a produtividade, visto que está a ser acompanhado e sabe exatamente as tarefas que tem de desempenhar. Logo, podemos observar que a GPO tem sempre vantagens e desvantagens dependendo da forma como é aplicada e as regras que são ou não obedecidas.

Neste capítulo realizou-se, primeiramente, o enquadramento da AD desde a sua génese até aos dias de hoje, mencionando os métodos e as técnicas mais utilizados para o efeito. Após esse enquadramento, abordou-se a GPO explicando no que consiste mencionando mais detalhadamente a fase da fixação de objetivos que é importantíssima, uma vez que é a partir da prossecução, ou não, desses objetivos que o colaborador vai ser avaliado. Por fim, mencionou-se as vantagens e desvantagens da GPO, citando para o efeito as fundamentações de vários autores.

No próximo capítulo irá ser abordada a evolução da AD na AP portuguesa, analisando-se o SIADAP relativamente aos seus três subsistemas, nomeadamente, o SIADAP 1,2 e 3, bem como a avaliação do desempenho na GNR.

CAPÍTULO 2

A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA

2.1 A evolução

Os primeiros sinais de uma AD na AP foi trazido em 1940 com a reforma do código administrativo em que, através de um método de avaliação global quantitativo, um avaliador e um inspetor externo avaliavam o desempenho da organização e não do indivíduo (Rocha, Gestão de recursos humanos na administração pública, 2010). Esta avaliação era por norma realizada de três em três anos, no qual o resultado possível seria a atribuição de um desempenho suficiente, bom, ou muito bom.

Em junho de 1979², análogo à determinação dos princípios de ordenamento das carreiras na função pública, é dado o primeiro passo para a implementação de um SA do desempenho, a “classificação de serviço”, que se materializa passado 14 meses³ (Madureira & Rodrigues, 2007, p. 13). Essa classificação era obtida com base no preenchimento de cinco fichas, das quais as fichas número um e quatro eram destinadas a cada grupo profissional e a ficha número cinco à avaliação extraordinária de caráter qualitativo. Através da média aritmética simples pela pontuação de cada fator obtido, o resultado podia ser de muito bom, bom, ou insatisfatório.

Passados quatro anos, em 1983⁴, surge um *upgrade* na “classificação de serviço”, em que as características pessoais do trabalhador eram decisivas no processo de avaliação, integrando marginalmente aspetos como a qualidade e quantidade de trabalho. Em 1985, o Decreto-Lei n.º 191-C/79 de 25 de junho, foi revogado pelo Decreto-Lei n.º 248/1985 de 15

² Presidência do Conselho de Ministros e Ministérios das Finanças e do Plano e da Administração Interna (1979). Decreto-Lei n.º191-C/79 de 25 de junho. Reestruturação de carreiras e correção de anomalias. Diário da República, 1ª Série, n.º144/1979, 1390-(12)-1390-(17).

³ Presidência do Conselho de Ministros (1980). Decreto-Regulamentar n.º57/80 de 10 de outubro. Regulamentação da classificação de serviço na função pública. Diário da República, 1ª Série, n.º235/1980, 3273-3298.

⁴ Ministério da Reforma Administrativa (1983). Decreto-Regulamentar n.º44-B/83 de 1 de junho. Regime de classificação de serviço na função pública. Diário da República, 1ª Série, n.º126/1983, 2040.

de julho, o qual instituiu um novo regulamento geral de estruturação das carreiras da função pública (Serrano, 2010).

Com o passar dos anos e com culturas que já estavam enraizadas nas organizações, estas não estavam preparadas para implementar, de uma forma sólida, um sistema que permitisse avaliar os seus trabalhadores de forma justa. Acabavam mesmo por desvirtuar o modelo em prática, abdicando do caráter humano que este *upgrade* trouxera e atribuíam classificações indiferenciadamente positivas. Estas classificações indiferenciadas, perante um processo de seleção, faziam com que um trabalhador que tinha sido avaliado de forma realista estivesse em desvantagem relativamente a um a quem tivesse sido atribuído uma classificação superior por falta de rigor.

Passado 25 anos da aplicação deste modelo, a conjuntura em que a administração se inseria era radicalmente diferente e questões ligadas à produtividade e à competitividade do serviço público presidiram à criação e instituição do SIADAP, com o objetivo de combater a ineficácia e ineficiência que a AP portuguesa demonstrava (Madureira & Rodrigues, 2007, p. 13). O SIADAP é composto por um conjunto unificado de regras, objetivos e princípios que no seu conjunto harmonioso, permite avaliar em função da concretização dos objetivos dos serviços (Moura, 2012).

2.2 O Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública

Na continuação do processo de reforma da AP que procurava que a avaliação pudesse contribuir para um modelo efetivo de gestão de desempenho, o XVº Governo Constitucional publicou a Lei n.º10/2004 de 22 de março, que criou a primeira versão do SIADAP, revogando o modelo anterior, a “classificação de serviço” (Madureira, 2015, p. 183). Esta nova abordagem assentava na introdução de uma gestão baseada em objetivos, desde o trabalhador até ao dirigente. Desde o início podemos observar que houve uma grande resistência à mudança, visto que o prazo para a fixação dos objetivos estava prevista até ao final do mês de maio de 2004, o que foi extensamente transposto pelos organismo envolvidos, não esquecendo também que muitos destes não fixaram ou aplicaram o próprio sistema (Vaz, 2006, p. 4). A identificação dos objetivos foi um processo estranho com diversos serviços e colaboradores a tentar medir procedimentos que apesar de estarem perfeitamente estabelecidos, não eram até ao momento mensuráveis (Vaz, 2006). Esta dificuldade em identificar e medir os objetivos levou a que o SIADAP não fosse aplicado a uma larga fatia dos serviços públicos, existindo trabalhadores sem AD desde 2004, o que

implicou uma iniciativa legislativa governamental de adaptação do sistema à situação destes trabalhadores, configurada através da Lei nº 15/2006, de 26 de abril (Vaz, 2006, p. 4). O problema do desconhecimento do processo de avaliação por parte dos colaboradores revelou-se também no momento da negociação dos objetivos a atingir, notando-se alguma incompreensão face à dicotomia objetivos partilhados/objetivos individuais, visto que alguns colaboradores apresentavam alguma renitência em assumir responsabilidade partilhada com os demais colegas de serviço e prestar contas também a título coletivo (Vaz, 2006). Apesar da qualidade do serviço ser sempre uma constante presente nas organizações, os dirigentes e trabalhadores passaram desde então a possuir uma crescente preocupação na qualidade do serviço que prestavam à população, visto estarem a ser alvo de avaliação.

O principal objetivo do SIADAP é “... contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências.” (Assembleia da República [AR], 2007b, p.9114-2).

Pode-se observar então que este SA permite implementar uma cultura de gestão pública responsabilizando dirigentes e trabalhadores, no cumprimento de objetivos fixados, avaliando os resultados.

Constituem-se como objetivos globais do SIADAP os seguintes (AR, 2007b, p.9114-3):

- a) Contribuir para a melhoria da gestão da AP em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a atividade dos serviços com os objetivos das políticas públicas;
- b) Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação da AP;
- c) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;
- d) Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;
- e) Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;
- f) Melhorar a arquitetura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa ótica de tempo, custo e qualidade;
- g) Melhorar a prestação de informação e a transparência da ação dos serviços da AP;

h) Apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e atividades.

Segundo Sarmiento et al. (2015), estes objetivos são determinantes não só pela sua importância mas também pelas modificações expectáveis que podem provocar na AP em geral.

Para o efeito, o SIADAP, subdivide-se em três subsistemas que compreendem a AD dos:

- Serviços da AP, designado por SIADAP 1;
- Dirigentes da AP, designado por SIADAP 2;
- Trabalhadores da AP, designado por SIADAP 3.

2.2.1 Avaliação do desempenho dos Serviços da Administração Pública- SIADAP 1

“A avaliação do desempenho de cada serviço assenta num quadro de avaliação e responsabilização (QUAR), sujeito a avaliação permanente e atualizado a partir dos sistemas de informação do serviço” (AR, 2007b, p.9114-5). No QUAR está evidenciado a missão do serviço, quais são os objetivos estratégicos determinados superiormente, os indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação, os meios disponíveis, o grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objetivos, os desvios e as respetivas causas e a avaliação final do desempenho.

Para ser efetuada esta avaliação dos serviços, os parâmetros de avaliação são os seguintes⁵:

- a) «Objetivos de eficácia», são entendidos como a medida em que um serviço consegue atingir os objetivos a que se propôs e se obtém, ou ultrapassa, os resultados esperados;
- b) «Objetivos de eficiência», enquanto relação entre os bens produzidos, serviços prestados e os recursos utilizados;
- c) «Objetivos de qualidade», entendidos como o conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores.

⁵ Cfr. o art.º 11.º n.º1, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

Para a avaliação dos resultados obtidos em cada objetivo, foram estabelecidos os seguintes níveis de graduação:

- a) Superou o objetivo;
- b) Atingiu o objetivo;
- c) Não atingiu o objetivo.

Segundo os art.ºs 14.º e 15.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro, a avaliação dos serviços é efetuada através de uma auto e heteroavaliação. A autoavaliação é parte integrante do relatório de atividades anual e tem caráter obrigatório, onde deve estar evidenciado os resultados que foram alcançados e os desvios verificados consoante o QUAR do serviço, em particular face aos objetivos anualmente fixados. No que diz respeito à heteroavaliação, o art.º 20.º da mesma lei defende que visa apresentar propostas para a melhoria dos processos e resultados futuros através de um conhecimento aprofundado das causas dos desvios evidenciados na autoavaliação, ou de outra forma. Esta avaliação é da responsabilidade do Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno, podendo também ser realizada por inspeções-gerais ou associações de consumidores, ou outros utilizadores externos, desde que garantida a independência funcional face às entidades a avaliar.

Para se conseguir avaliar os resultados obtidos em cada objetivo, a avaliação é expressa qualitativamente através das seguintes designações (Sarmento et al., 2015, p.131):

- a) Desempenho bom, atingiu todos os objetivos, superando alguns;
- b) Desempenho satisfatório, atingiu todos os objetivos, ou os mais relevantes;
- c) Desempenho insuficiente, não atingiu os objetivos mais relevantes.

2.2.2 Avaliação do desempenho dos Dirigentes da Administração Pública – SIADAP 2

A AD dos dirigentes superiores e intermédios é efetuada conforme as comissões de serviço, sendo esta objeto de monitorização intercalar (AR, 2007). Segundo o art.º 29.º n.º2 da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro, estes dirigentes só são avaliados como tal se já se situarem na função por um período superior a seis meses, seguidos ou interpolados. Para além da avaliação dos dirigentes superiores ser efetuada pelo membro do Governo que outorgou a carta de missão, segundo o art.º 30.º, existem dois parâmetros nos quais são avaliados, sendo eles:

- a) «Grau de cumprimento dos compromissos» que estão estabelecidos nas cartas de missão e que têm por base indicadores fixados para a avaliação dos resultados obtidos em

objetivos de eficácia, eficiência e qualidade, bem como na gestão de RH, financeiros e materiais;

b) «Competências» de liderança, visão estratégica, representação externa e de gestão demonstradas.

Já os dirigentes intermédios, segundo o art.º 38.º n.º1 da mesma lei, são avaliados pelo dirigente superior de quem diretamente dependem e nos seguintes parâmetros:

a) «Resultados» obtidos nos objetivos da unidade orgânica que dirige;

b) «Competências», integrando a capacidade de liderança e as competências técnicas e comportamentais adequadas ao exercício do cargo.

Os resultados obtidos em cada objetivo estão valorados numa escala de três níveis, indicando:

a) «Objetivo superado», a que corresponde uma pontuação de 5; obtidos nos objetivos da unidade orgânica que dirige;

b) «Objetivo atingido», a que corresponde uma pontuação de 3;

c) «Objetivo não atingido», a que corresponde uma pontuação de 1.

No parâmetro dos «Resultados», a pontuação final é a média aritmética das pontuações obtidas nos resultados dos diversos objetivos⁶. O parâmetro relativo a «Competências», assenta em competências antecipadamente escolhidas, para cada dirigente, em número não inferior a cinco, mediante um acordo entre o avaliador e o avaliado. Se não existir acordo, prevalece sempre a escolha do superior hierárquico (AR, 2007). Segundo o Artigo 36.º n.º8 da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro, cada competência é valorada através de uma escala de três níveis nos seguintes termos:

a) «Competência demonstrada a um nível elevado», a que corresponde uma pontuação de 5;

b) «Competência demonstrada», a que corresponde uma pontuação de 3;

c) «Competência não demonstrada ou inexistente», a que corresponde uma pontuação de 1.

Como no parâmetro dos «Resultados», a pontuação final a atribuir no parâmetro das «Competências» é a média aritmética das pontuações atribuídas.

Para a fixação da classificação final como está indicado no Artigo 36.º n.º10 da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro, são atribuídas ao parâmetro «Resultados» uma

⁶ Cfr. o art.º 36.º, n.º4, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

ponderação mínima de 75% e ao parâmetro «Competências» uma ponderação máxima de 25%.

No que à avaliação final diz respeito, segundo o Artigo 36.º n.º11 da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, a mesma consiste no resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação, a qual é expressa em menções qualitativas em função das pontuações finais em cada parâmetro, nos seguintes termos:

- a) Desempenho relevante, o que corresponde a uma avaliação final de 4 a 5;
- b) Desempenho adequado, correspondendo a uma avaliação final de 2 a 3,999;
- c) Desempenho inadequado, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.

2.2.3 Avaliação do desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública - SIADAP 3

O SIADAP 3 é um subsistema que se dedica à AD dos trabalhadores, que se caracteriza por ser bienal e que respeita sempre ao desempenho dos dois anos civis anteriores, compreendendo as seguintes fases (AR, 2007b, p.9114-16):

- a) Planeamento do processo de avaliação e definição de objetivos e resultados a atingir;
- b) Realização da autoavaliação;
- c) Harmonização das propostas de avaliação;
- d) Reunião entre avaliador e avaliado para AD, contratualização dos objetivos e respetivos indicadores, e fixação das competências;
- e) Validação de avaliações e reconhecimento de desempenhos excelentes;
- f) Apreciação do processo de avaliação pela comissão paritária;
- g) Homologação;
- h) Reclamação e outras impugnações;
- i) Monitorização e revisão dos objetivos.

Identicamente à AD dos dirigentes, a AD dos trabalhadores incide sobre os seguintes parâmetros:

- a) «Resultados» obtidos na prossecução de objetivos individuais em articulação com os objetivos da respetiva unidade orgânica;
- b) «Competências» que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função.

O primeiro parâmetro, é verificado consoante a constatação do grau de cumprimento dos objetivos previamente definidos, os quais devem ser claros e rigorosos tendo em conta os objetivos do serviço e da unidade orgânica, a proporcionalidade entre os resultados visados e os meios disponíveis, e o tempo em que são prosseguidos. Estes objetivos são designados de quatro formas diferentes (AR, 2007b, p.9114-12):

- a) De produção de bens e atos ou prestação de serviços, visando a eficácia na satisfação dos utilizadores;
- b) De qualidade, orientada para a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores;
- c) De eficiência, no sentido da simplificação e racionalização de prazos e procedimentos de gestão processual e na diminuição de custos de funcionamento;
- d) De aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, técnicas e comportamentais do trabalhador.

No que respeita aos objetivos individuais devem ser definidos no mínimo três objetivos por cada trabalhador, tendo em conta o seu posto de trabalho, devendo os objetivos ser de acordo com o mesmo.

A avaliação dos resultados atingidos tem presente a medição do grau de cumprimento de cada objetivo de acordo com os indicadores previamente estabelecidos, sendo expressa em três níveis (AR, 2007b, p.9114-12):

- a) «Objetivo superado», a que corresponde uma pontuação de 5;
- b) «Objetivo atingido», a que corresponde uma pontuação de 3;
- c) «Objetivo não atingido», a que corresponde uma pontuação de 1.

A pontuação final atribuída ao parâmetro «Resultados» será a média aritmética das pontuações obtidas em todos os objetivos.

No que diz respeito ao parâmetro «Competências», estas são previamente escolhidas para cada trabalhador em número não inferior a cinco. A avaliação de cada competência é expressa em três níveis (AR, 2007b, p.9114-13):

- a) «Competências demonstrada a um nível elevado», a que corresponde uma pontuação de 5;
- b) «Competência demonstrada», a que corresponde uma pontuação de 3;
- c) «Competência não demonstrada ou inexistente», a que corresponde uma pontuação de 1.

A pontuação final será a média aritmética das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador.

A avaliação final irá ser o resultado da média ponderada das pontuações obtidas entre o parâmetro «Resultados», em que é atribuída uma ponderação mínima de 60%, e o parâmetro «Competências» ao qual é atribuído uma ponderação máxima de 40%, sendo a avaliação final expressa em menções qualitativas, nos seguintes termos (AR, 2007b, p.9114-13):

- a) Desempenho relevante, correspondendo a uma avaliação final de 4 a 5;
- b) Desempenho adequado, correspondendo a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;
- c) Desempenho inadequado, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.

Em relação ao avaliado, este tem direitos, os quais estão redigidos no Artigo 58.º n.º1 da referida lei, os quais são agora exibidos:

- a) A que lhe sejam garantidos os meios e condições necessários ao seu desempenho em harmonia com os objetivos e resultados que tenha contratualizado;
- b) À avaliação do seu desempenho.

Ao nível dos deveres, o avaliado deve proceder à sua autoavaliação⁷ como garantia de envolvimento e responsabilização no processo avaliativo, negociar com o avaliador a fixação de objetivos e das competências que constituem parâmetros de avaliação, bem como os respetivos indicadores de medida.

Tanto os direitos, como os deveres do avaliado, estão plasmados nas fases do processo de avaliação do trabalhador, redigidos no Artigo 61.º da Lei supra referida.

2.3 Avaliação do desempenho da Guarda Nacional Republicana

Apesar de existir um diploma que refere as fundamentais linhas que devem nortear o SA, esse mesmo diploma denominado de Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana (EMGNR) remete para um diploma próprio onde está regulamentada toda a avaliação. Esse diploma é o RAMMGNR, o qual define o Sistema de Avaliação de Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana (SAMMGNR).

O SAMMGNR é aplicável aos militares na efetividade de serviço, apesar da categoria profissional de Guardas ainda não estar abrangida, aguardando a regulamentação por parte do Ministério da Administração Interna (MAI). Este sistema tem como principal objetivo

⁷ Ver Anexo I- Ficha de Autoavaliação.

contribuir para a correta gestão do pessoal, designadamente (Ministério da Administração Interna [MAI], 2000, p.2):

- a) Permitir a apreciação do mérito absoluto e relativo de cada militar, assegurando o desenvolvimento da carreira dos avaliados de acordo com as suas capacidades;
- b) Permitir o aproveitamento das capacidades individuais dos avaliados, possibilitando a seleção dos mais aptos para o exercício de cargos, desempenho de funções e execução de tarefas de maior responsabilidade;
- c) Aperfeiçoar as atividades de recrutamento, seleção e formação, em ordem a avaliar o desempenho com vista à promoção;
- d) Estimular a valorização global dos avaliados, em particular, através do cumprimento dos deveres militares e do aperfeiçoamento técnico-profissional;
- e) Possibilitar a correção de assimetrias originadas, nomeadamente, pela aplicação nas avaliações individuais de critérios diferenciados.

De acordo com o Artigo 5.º do RAMMGNR, o SAMMGNR é constituído pelos seguintes elementos do processo individual: a ficha curricular (FC), a avaliação individual (AI) e as provas de aptidão física (PAF). A FC traduzirá o desempenho individual de cada militar onde está inserido a formação (FO), o registo disciplinar (RD) e a antiguidade no posto (AP).

Em relação à FO, o Artigo 5.º n.º2 al. a) define que a mesma compreende: os cursos e ou concursos de ingresso na GNR, ou de transição para categoria superior; os cursos e estágios de promoção na categoria a que pertence; os cursos de especialização, qualificação e atualização, militares ou civis e a formação académica, militar ou civil. Já o RD compreende as referências elogiosas, louvores e condecorações, punições e penas. A AP é determinada pela data fixada no documento oficial de promoção, nos termos do EMGNR.

A junção da FC e da Ficha de Avaliação Individual (FAI) dá origem às Fichas de Avaliação do Mérito dos Militares da GNR que têm como objetivo primordial estabelecer o mérito relativo quantificado, por postos, de todos os militares suscetíveis de integrarem a lista de promoção naquela modalidade⁸.

Em regra, a avaliação individual é levada a cabo por dois avaliadores conforme o Artigo 7.º, n.º1 do RAMMGNR, sendo ela periódica ou extraordinária, tendo os avaliadores responsáveis, no ato de avaliação, munir-se de todos os elementos que lhes permitam formular uma apreciação precisa e objetiva. Nesse sentido, devem procurar conhecer bem

⁸ Cfr. o art.º 17.º da Portaria n.º279/2000, 2.ª Série de 15 de fevereiro.

os seus subordinados, rejeitando opiniões e juízos de valor sobre situações não relacionadas com o desempenho das funções e atos de serviço, evitando a tendência para centrar as avaliações no nível médio dos fatores.

A FAI⁹ é um elemento fundamental na carreira dos militares, convertendo-se em termos quantitativos, numa escala de 1 a 5, tendo coeficientes específicos para cada posto¹⁰. A FAI para Oficiais e Sargentos é composto por 13 caixas, das quais a caixa 01, 02 e 03 é da responsabilidade da unidade. A classificação final é da unidade a quem compete a elaboração da FAI. A FAI considera os seguintes fatores de avaliação (MAI, 2000, pp.7-8):

a) Na caixa 04:

- Código 01 - Integridade de caráter;
- Código 02 - Relações humanas e cooperação;
- Código 03 - Autoconfiança e autodomínio;
- Código 04 - Iniciativa;
- Código 06 - Poder de comunicação;
- Código 07 - Dedicção e empenhamento na função;
- Código 08 - Planeamento e organização;
- Código 09 - Aptidão técnico-profissional;
- Código 10 - Aptidão para julgar;
- Código 11 - Capacidade de decisão;
- Código 12 - Condição física.

b) Na caixa 05:

- Código 13 - Cultura geral;
- Código 14- Cultura geral militar e técnico-profissional;
- Código 15 - Determinação e perseverança;
- Código 16 - Adaptabilidade.

Tendo a GNR nas suas “fileiras” militares e civis, existem também dois SA distintos (SAMMGNR e SIADAP) devido às funções distintas que desempenham. Porém, como já foi supracitado, nem todos os servidores da GNR são avaliados visto que os 19200¹¹ militares da categoria de Guardas estão isentos desta avaliação sendo o universo mais representativo na instituição, com 84% do efetivo. Estes militares muitas das vezes realizam as mesmas funções que alguns dos trabalhadores civis, tanto na área administrativa, como na área

⁹ Cfr. o Anexo II- FAI.

¹⁰ Cfr. o art.º 15.º, n.º10, al. a), da Portaria n.º279/2000 de 15 de fevereiro.

¹¹ Cfr. o Relatório Anual de Segurança Interna (Gabinete SGSSI, 2018, p.158).

operacional, nomeadamente os que integram a carreira de Guarda Florestal, provenientes do Corpo de Guardas Florestais da Direção-Geral dos Recursos Florestas¹².

Como defendem Bogas, Santos, Silva e Veloso (2007), a natureza e missão da GNR e a especificidade das funções dos seus militares não podem constituir um obstáculo à formulação de objetivos, nem servir de argumento para que tentem colocar em causa uma possível aplicabilidade de uma GPO a uma instituição tão específica como a GNR.

Neste capítulo abordou-se a evolução da AD na AP portuguesa, mais detalhadamente o SIADAP e os seus três subsistemas. Após essa caracterização, foi tratada a temática da AD na GNR, detalhando o processo e as ações tomadas durante a avaliação de um militar. No próximo capítulo irá ser abordada a metodologia e os procedimentos efetuados para adquirir uma maior compreensão sobre esta temática.

¹² Cfr. o art.º 1.º, do Decreto-Lei 22/2006 de 02 de fevereiro.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

3.1 Introdução

Após a revisão da literatura, torna-se imperativo explicar a metodologia e os procedimentos utilizados para a aquisição objetiva do conhecimento.

Segundo Marconi e Lakatos (2016, p.65), o “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo-conhecimentos válidos e verdadeiros-traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Na mesma linha de pensamento Quivy e Campenhoudt (2017, p.25) defendem que, “os métodos não são mais do que formalizações particulares do procedimento, percursos diferentes concebidos para estarem mais adaptados aos fenómenos ou domínios estudados.”. Portanto, “toda a investigação deve, responder a alguns princípios estáveis e idênticos, ainda que vários percursos diferentes conduzam ao conhecimento científico” (Quivy & Campenhoudt, 2017, p. 25).

Assim sendo, o presente capítulo tem como principal missão descrever o método de abordagem, as técnicas e os procedimentos empregues para alcançar os objetivos propostos, bem como os procedimentos e ferramentas utilizados para a recolha e análise dos dados.

3.2 Modelo e métodos de análise

A metodologia utilizada foi uma metodologia mista, assente nas metodologias qualitativa e quantitativa de modo a apreender-se o objeto de estudo de uma forma mais abrangente.

A metodologia quantitativa diz respeito ao “processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis, baseado na observação de factos, acontecimentos e fenómenos objetivos, que existem independentemente do investigador” (Freixo M. J., 2011, p. 144). A metodologia qualitativa foi utilizada para alcançar uma interpretação da realidade social, isto

é, as pessoas, grupos e culturas, quando surge o conflito. Isto foi alcançado através da “exploração do comportamento, das perspetivas e das experiências dos indivíduos estudados” (Vilelas, 2009, p. 105). Em vez da medição do fenómeno, com esta metodologia pretendeu-se alcançar um entendimento mais profundo e subjetivo do objeto de estudo (Vilelas, 2009).

Para a elaboração deste RCFTIA foi utilizado o método hipotético-dedutivo. Este método caracteriza-se por partir “de um problema, ao qual se oferece uma espécie de solução provisória, uma teoria-tentativa, passando-se depois a criticar a solução, com vista à eliminação do erro e, tal como no caso da dialética, esse processo renova-se a si mesmo, dando surgimento a novos problemas.” Karl Popper *cit in* (Marconi & Lakatos, 2016, p. 77).

Este método de abordagem também é defendido por Quivy e Campenhoudt (2017), que afirma que para conseguirmos ultrapassar as dificuldades que surgem durante a investigação, temos que formular uma PP que nos ajude a arrancar com o estudo e as PD que permitem operacionalizar a PP. Após ter sido realizada a fase da exploração que advém da formulação da PP e das PD, surgem as HI que “constituem a melhor forma de a conduzir com ordem e rigor, sem por isso sacrificar o espírito de descoberta e de curiosidade que caracteriza qualquer esforço intelectual” (Quivy & Campenhoudt, 2017, p. 119). Estas HI para Kerlinger *cit in* (Marconi & Lakatos, 2016, p. 114), “devem ser testadas e julgadas como provavelmente verdadeiras ou falsas”.

Para além do método hipotético-dedutivo foi também utilizado o método inquisitivo uma vez que se realizaram inquéritos por questionário e entrevistas, bem como o método crítico que compreendeu a análise crítica dos resultados obtidos tanto nos inquéritos, como nas entrevistas.

3.3 Técnicas e procedimentos utilizados

Quivy e Campenhoudt (2017, p.25) salientam o papel essencial do procedimento na investigação científica expondo-o como “uma forma de progredir em direção a um objetivo”. Na obra “A profissão de sociólogo”, de P.Bourdieu, J.C. Chamboredon & Passeron (2002)

estes defendem que o procedimento é um processo dividido em três atos cuja ordem deve ser respeitada. Estes três atos são a rutura¹³, a construção¹⁴ e a verificação¹⁵.

De forma a progredirmos em direção ao objetivo e com vista a obtermos a informação qualitativa e quantitativa, optou-se por utilizar como instrumentos de investigação a análise documental, o inquérito por questionário e o inquérito por entrevista.

3.3.1 Inquérito por questionário

O inquérito por questionário “é um instrumento de colheita de dados, constituída por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (Marconi & Lakatos, 2016, p. 184). Tem como principal objetivo “colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas às suas opiniões...” (Quivy & Campenhoudt, 2017, p. 188).

O inquérito por questionário foi escolhido como meio de recolha de dados devido ao universo ser elevado e estar territorialmente disperso. Esta escolha foi efetuada posteriormente à definição do problema e dos objetivos da investigação, de modo a que o “inquérito reflita todas as variáveis dependentes e independentes” (Sarmiento, 2008, p. 22).

No processo de cálculo de amostragem utilizou-se a equação defendida por Sarmiento (2013), considerando-se um nível de confiança de 95% e uma margem de erro associada de 5%. O questionário foi construído através do *Google Forms*¹⁶ e enviado pelo *webmail* institucional a todos os Comandantes de Comandos Territoriais (CTer) conforme o Apêndice A.

O questionário¹⁷ elaborado é constituído por dois instrumentos, tendo no seu total vinte e seis questões. O primeiro instrumento é constituído por cinco questões que tem como principal objetivo a caracterização **sociodemográfica** dos inquiridos quanto à sua idade, sexo, grau de escolaridade, tempo de serviço na instituição e a que categoria pertence. O segundo instrumento está dividido em três partes, denominadas de **AD na GNR** (Itens 1 ao 6), **SIADAP** (Itens 7 ao 13) e **Implementação do SIADAP na GNR** (Itens 14 ao 17).

¹³ A rutura “consiste precisamente em romper com os preconceitos e as falsas evidências, que somente nos dão a ilusão de compreendermos as coisas.” (Quivy & Campenhoudt, 2017, p. 26).

¹⁴ A construção é “um sistema conceptual organizado, suscetível de exprimir a lógica que o investigador supõe estar na base do fenómeno” (Quivy & Campenhoudt, 2017, p. 26).

¹⁵ A verificação consiste quando “uma proposição só tem direito ao estatuto científico na medida em que pode ser verificada pelos factos” (Quivy & Campenhoudt, 2017, p. 28).

¹⁶ O *Google Forms* é uma ferramenta que permite criar questionários online.

¹⁷ Cfr. o Apêndice B- Questionário.

A primeira parte está relacionada com o parecer por parte dos militares em relação ao atual SA da GNR, constituída por oito questões (6 itens). A segunda parte pretende que os militares classifiquem o SIADAP e é constituída por nove questões (6 itens). A terceira e última parte procura que os militares classifiquem a possibilidade de uma possível colocação em prática do SIADAP na GNR, constituída por quatro questões (4 itens).

Neste questionário foi utilizada uma escala ordinal, escala de *Likert*¹⁸, que permite que o inquirido exprima “em que medida está de acordo ou em desacordo com cada um dos enunciados propostos” (Freixo, 2013, p.241). A cada categoria foi atribuído um número que varia desde o valor **1** (Péssimo) até ao valor **7** (Ótimo).

Posteriormente, foi efetuado um pré-teste junto de três Comandantes de Destacamento Territorial (DTER), sendo eles o Tenente de Infantaria da GNR Nuno Tiago Pinto Taveira, Comandante de DTER de Palmela, o Tenente de Infantaria da GNR Samuel José de Carvalho Afonso, Comandante do DTER de Faro e o Tenente de Infantaria da GNR Diogo Rodrigues Mendes, Comandante em Suplência do DTER da Lousã. Com o *feedback* deste painel corrigiu-se alguns aspetos, como a construção frásica em algumas questões para que não se encontrassem tão ambíguas.

3.3.2 Inquérito por Entrevista

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2017, p.192), as entrevistas “permitem ao investigador retirar das mesmas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados, e caracterizam-se por um contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores e por uma fraca diretividade por parte daquele”.

Nesta investigação, a escolha da entrevista como meio de recolha de dados resultou de uma necessidade de aprofundar o conhecimento sobre a temática em questão, recorrendo a entrevistados que são peritos, ou especialistas no que toca à AD.

Algumas das entrevistas foram respondidas via *webmail* tendo sido enviado previamente uma carta de apresentação (Cfr. o Apêndice C), o guião da entrevista (Cfr. o Apêndice D), e a Informação n.º 471/14/GAB/CDF de 04 de dezembro, constante no Anexo A.

A seleção dos entrevistados teve como principal base os dirigentes máximos no que à AD diz respeito nos CTER, subentende-se os Comandantes dos CTER dispersos pelo nosso

¹⁸ A escala de Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião.

país, bem como intervenientes em áreas fulcrais e fundamentais da AD na AP, como a Diretora-Geral e o SubDiretor-Geral da Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (DGQTFP). Com esta escolha de entrevistados pretendeu-se também determinar uma amostra representativa com características idênticas à da população estudada.

3.4 Ferramentas de recolha e análise dos dados

Segundo Quivy e Campenhoudt (2017) os métodos de recolha e os métodos de análise dos dados devem-se complementar, logo devem ser escolhidos em conjunto em função dos objetivos e das hipóteses. Estas técnicas permitem tratar a informação disponibilizada, que é analisada de uma forma estruturada.

De acordo com Guerra (2006), durante a leitura das entrevistas deve-se proceder a uma sistematização da informação, isto é, procede-se a uma análise temática que se prende com os pontos incontornáveis que surgem das respostas dos entrevistados. Assim, procedeu-se à leitura das entrevistas e categorizou-se as respostas¹⁹ e, posteriormente, dividiu-se em subcategorias de respostas para se entender quais as ideias-chave de todos os entrevistados em cada resposta e estabelecer uma relação entre as mesmas. Depois de estabelecidas as categorias e as subcategorias, salientaram-se as categorias que mais se destacaram, tanto na positiva como na negativa.

No que diz respeito à recolha dos resultados dos questionários, os mesmos foram trabalhados no computador, mais propriamente no *International Business Machines Statistical Product and Service Solutions* (IBMSPPSS).

Durante a elaboração do trabalho escrito, utilizou-se o processador de texto *Microsoft Word*, versão 2013, seguindo as normas de formatação ditadas pela Norma de Execução Permanente (NEP) n.º 522 de 20 de janeiro de 2016, da Academia Militar (AM) que uniformiza e regula a redação dos trabalhos individuais realizados no âmbito dos cursos ministrados na AM e da sexta edição das normas da *American Psychological Association* (2010). Depois de apresentada a metodologia e os procedimentos utilizados para a recolha de mais conhecimento sobre a temática, no próximo capítulo irá ser feita a análise.

¹⁹ Cfr. o Apêndice F

CAPÍTULO 4

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos no decurso da colheita de dados, através dos inquéritos por questionário e das entrevistas realizadas. Como refere Freixo (2011, pp. 214-215), estes resultados “são analisados e apresentados de forma a facultar uma ligação lógica com o objeto do estudo do problema proposto”.

Assim sendo, numa fase inicial deste capítulo, efetua-se um percurso que passa pela caracterização sociodemográfica da amostra e pela apresentação de toda a análise estatística efetuada. Por último, procede-se à discussão dos resultados, de forma a “justificar a concordância ou discordância dos resultados obtidos, o seu significado, eventuais implicações e estabelecer relações de causa e efeito” (Academia Militar- Direção de Ensino, 2016, p. 7).

4.1 Apresentação e análise descritiva dos questionários

4.1.1 Caracterização sociodemográfica dos participantes do questionário

O presente subcapítulo, visa analisar um conjunto de perguntas pertencentes à 1ª parte do questionário, que pretendem solicitar informação sobre as características dos inquiridos (Hill & Hill, 2002). Em conformidade com a Tabela n.º1, faz-se uma caracterização sociodemográfica da amostra, que passa pela faixa etária, género, grau de escolaridade, anos de serviço e a que categoria pertence.

Como ilustra a Tabela n.º1, participaram neste inquérito 388 indivíduos, dos quais 374 são homens (96.4%) e 14 são mulheres (3.6%), com idades compreendidas entre as faixas etárias dos 20-30 anos (15,7%), 31-40 anos (39.9%), 41-50 anos (33.5%) e 51-60 anos (10.8%), sendo que a maioria se situa na faixa etária dos 31-40 anos ($M=2.39$; $DP=0.878$).

Em relação à caracterização da escolaridade dos participantes, a maioria possui o Ensino Secundário (51,5%) e 185 participantes possuem uma formação universitária (47,7%).

No que diz respeito ao número de anos que servem na GNR, observa-se que 27 participantes servem há menos de 5 anos (7%), 204 servem entre 5 a 20 anos (52,6%) e 157 servem há mais de 20 anos (40,5%), sendo que o intervalo que corresponde à média de anos de serviço na GNR se situa entre os 5 e os 20 anos ($M=2.47$; $DP=0.602$).

Quanto à categoria a que pertencem os participantes, 239 são Sargentos (61,6%) e 149 são Oficiais (38,4%).

Tabela n.º1- "Caraterização sociodemográfica"

Dados Sociodemográficos		N	%	Média	Desvio-padrão
Faixa Etária	20-30 anos	61	15.7	2.39	0.878
	31-40 anos	155	39.9		
	41-50 anos	130	33.5		
	51-60 anos	42	10.8		
Sexo	Masculino	374	96.4		
	Feminino	14	3.6		
Grau de Escolaridade	Ensino Básico	3	0.8		
	Ensino Secundário	200	51.5		
	Ensino Superior	185	47.7		
Há quantos anos serve na GNR?	Menos de 5 anos	27	7.0		
	Entre 5 a 20 anos	204	52.6		
	Mais de 20 anos	157	40.5		
A que categoria dos quadros pertence?	Oficiais	149	38.4		
	Sargentos	239	61.6		

Fonte: Autor (2019)

4.1.2 Análise descritiva: três categorias em estudo

Neste subcapítulo serão expostos e descritos os resultados obtidos da análise estatística das três categorias em estudo, nomeadamente a **AD na GNR**, o **SIADAP** e a **Implementação do SIADAP na GNR**. O grau de fiabilidade do inquérito que foi aplicado

aos militares calculou-se através do *Alpha de Cronbach*²⁰ do IBMSPSS, que resultou num valor de 0.925²¹, o que indica um grau de fiabilidade do questionário de “muito bom”.

Na Tabela n.º2 pode-se observar todas as respostas dadas pelos 388 inquiridos em relação à **AD na GNR**. Em relação ao Item 1.1 **“Como classifica o SA de desempenho na GNR (SAMMGNR/FAI)?”**, a maior percentagem dos inquiridos (32.7%), classificam o SA como “Suficiente”, seguidamente de 29.6% que classificam como “Medíocre”, 16.8% como sendo “Bom”, 11.9% como “Mau”, 7,7% como “Péssimo”, 1% como “Muito Bom” e 0.3% como “Ótimo”. Podemos observar ainda que a média de respostas é de 3.43 (DP=1.174), o que nos indica que se situa entre o “Mau” e o “Suficiente”.

No que diz respeito ao Item 1.2 **“Como classifica a equidade do atual SA da GNR”**, a maior percentagem dos inquiridos (29.1%) classificam-no como “Medíocre”, seguidamente 25% classificam-no como “Suficiente”, 22.4% como “Mau”, 12.6% como “Péssimo”, 10.1% como “Bom”, 0.5% como “Muito Bom” e 0.3% como “Ótimo”. Em relação à média de respostas é de 3.00 (DP=1.214), o que faz com que se situe entre o “Péssimo” e o “Bom”.

Quanto ao Item 1.3 **“Como classifica a sua experiência/entendimento com as FAI”**, a maior percentagem dos inquiridos (39.9%) classificam-na como “Suficiente”, seguidamente 27.8% classificam-na como “Bom”, 12.9% como “Medíocre”, 7.2% como “Muito Bom” e “Mau”, 3.6% como “Péssimo” e 1.3% como “Ótimo”. No que diz respeito à média de respostas é de 4.08 (DP=1.193), o que faz com que se situe entre “Mau” e o “Bom”.

Em relação ao Item 2 **“Considera as FAI um bom instrumento de gestão aplicável aos militares”**, a maior percentagem dos inquiridos (29.6%) consideram-no como “Suficiente”, seguidamente 27.6% classificam-no como “Medíocre”, 19.8% como “Bom”, 12.4% como “Mau”, 4.9% como “Péssimo”, 3.9% como “Muito Bom” e 1.8% como “Ótimo”. Em relação à média de respostas é de 3.66 (DP=1.271), o que faz com que se situe entre o “Mau” e “Suficiente”.

No que diz respeito ao Item 3 **“Considera que as FAI é um SA de reconhecimento de desempenho individual?”**, a maior percentagem dos inquiridos (28.9%) afirma que é “Suficiente”, seguidamente 26.8% afirmam que é “Medíocre”, 17.3% que é “Bom”, 16.5% que é “Mau”, 5.9% que é “Péssimo”, 3.1% que é “Muito Bom” e 1.5% que é “Ótimo”.

²⁰ O *Alpha de Cronbach* é uma medida de fiabilidade de cada dimensão do questionário, ou do questionário em si. (Marôco, 2014)

²¹ Ver Apêndice E

Quanto à média de respostas é de 3.51 (DP=1.287), o que faz com que se situe entre o “Mau” e o “Suficiente”.

Em relação ao Item 4 “**Na sua opinião o trabalho realizado pelo militar é refletido na nota que obtém nas FAI**”, a maior percentagem dos inquiridos (27.3%) afirma que se reflete de forma “Suficiente”, seguidamente 26.5% que afirmam de forma “Medíocre”, 23.7% como sendo “Mau”, 11.6% como “Bom”, 7.5% como “Péssimo”, 2.3% como “Muito Bom” e 1% como “Ótimo”. Em relação à média de respostas é de 3.23 (DP=1.264), o que faz com que se situe entre o “Suficiente” e o “Péssimo”.

No Item 5 “**O atual SA privilegia o mérito dos militares**”, a maior percentagem dos inquiridos (30.9%) afirmam que privilegia de forma “Medíocre”, seguidamente 26.8% que afirmam esse privilégio como sendo “Suficiente”, 17.5% como sendo “Mau”, 11.6% como “Péssimo”, 10.8% como “Bom”, 2.6% como “Muito Bom” e 0.5% como “Ótimo”. No que diz respeito à média de respostas é de 3.17 (DP=1.274), o que faz com que se situe entre o “Péssimo” e o “Suficiente”.

No Item 6 “**Os critérios de avaliação e os resultados obtidos são claros para si?**”, a maior percentagem dos inquiridos (32.2%) defende que são claros o “Suficiente”, 25.5% que são “Medíocre”, 16.5% que são “Mau”, 11.9% que são “Bom”, 9.5% que são “Péssimo”, 3.1% que são “Muito bom” e 1.3% que são “Ótimo”. Em relação à média de respostas é de 3.35 (DP=1.308), o que faz com que se situe entre o “Mau” e o “Suficiente”.

Tabela n.º 2- "Respostas à categoria Avaliação do desempenho na GNR"

		N	%	Média	Desvio-padrão
Como classifica o SA de desempenho na GNR (SMMGNR/FAI)?	Péssimo	30	7.7		
	Mau	46	11.9		
	Medíocre	115	29.6		
	Suficiente	127	32.7	3.43	1.174
	Bom	65	16.8		
	Muito Bom	4	1		
	Ótimo	1	0.3		
Como classifica a equidade do atual SA da GNR?	Péssimo	49	12.6		
	Mau	87	22.4		
	Medíocre	113	29.1		
	Suficiente	97	25	3.00	1.214
	Bom	39	10.1		
	Muito Bom	2	0.5		
	Ótimo	1	0.3		

A avaliação do desempenho dos militares da Guarda Nacional Republicana. Dicotomia: Avaliação por competências VS Avaliação por objetivos

Como classifica a sua experiência/entendimento com as FAI?	Péssimo	14	3.6		
	Mau	28	7.2		
	Medíocre	50	12.9		
	Suficiente	155	39.9	4.08	1.193
	Bom	108	27.8		
	Muito Bom	28	7.2		
	Ótimo	5	1.3		
Considera as FAI um bom instrumento de gestão aplicável aos militares?	Péssimo	19	4.9		
	Mau	48	12.4		
	Medíocre	107	27.6		
	Suficiente	115	29.6	3.66	1.271
	Bom	77	19.8		
	Muito Bom	15	3.9		
	Ótimo	7	1.8		
Considera que as FAI é um SA de reconhecimento de desempenho individual?	Péssimo	23	5.9		
	Mau	64	16.5		
	Medíocre	104	26.8		
	Suficiente	112	28.9	3.51	1.287
	Bom	67	17.3		
	Muito Bom	12	3.1		
	Ótimo	6	1.5		
Na sua opinião o trabalho realizado pelo militar é refletido na nota que obtém nas FAI?	Péssimo	29	7.5		
	Mau	92	23.7		
	Medíocre	103	26.5		
	Suficiente	106	27.3	3.23	1.264
	Bom	45	11.6		
	Muito Bom	9	2.3		
	Ótimo	4	1.0		
O atual SA privilegia o mérito dos militares?	Péssimo	45	11.6		
	Mau	68	17.5		
	Medíocre	120	30.9		
	Suficiente	101	26	3.17	1.274
	Bom	42	10.8		
	Muito Bom	10	2.6		
	Ótimo	2	0.5		
Os critérios de avaliação e os resultados obtidos são claros para si?	Péssimo	37	9.5		
	Mau	64	16.5		
	Medíocre	99	25.5		
	Suficiente	125	32.2	3.35	1.308
	Bom	46	11.9		
	Muito Bom	12	3.1		
	Ótimo	5	1.3		

Fonte: Autor (2019)

Na Tabela n.º3 pode-se observar todas as respostas dadas pelos 388 inquiridos em relação ao SIADAP. Em relação ao Item 7.1 “**Como classifica o SA de desempenho para os civis (SIADAP)?**”, a maior percentagem dos inquiridos (58%) classificam-no como

A avaliação do desempenho dos militares da Guarda Nacional Republicana. Dicotomia: Avaliação por competências VS Avaliação por objetivos

“Suficiente”, seguidamente 16.2% como “Medíocre”, 13.7% como sendo “Bom”, 7.5% como “Mau”, 3.4% como “Péssimo”, 1% como “Muito Bom” e 0.3% como “Ótimo”. Podemos observar ainda que a média de respostas é de 3.75 (DP=0.951), o que nos indica que se situa entre o “Mau” e o “Suficiente”.

No que diz respeito ao Item 7.2 **“Como classifica o SA dos civis no que concerne à justiça da nota?”**, a maior percentagem dos inquiridos (56.7%) classificam-no como “Suficiente”, seguidamente 19.3% como “Medíocre”, 11.6% como “Bom”, 7% como “Mau”, 3.9% como “Péssimo”, 1% como “Muito Bom” e 0.5% como “Ótimo”. Em relação à média é de 3.70 (DP=0.968), o que faz com que se situe entre o “Mau” e o “Suficiente”.

Quanto ao Item 7.3 **“Como classifica a sua experiência/entendimento com o SIADAP”**, a maior percentagem dos inquiridos (43.6%) classificam-na como “Suficiente”, seguidamente 19.8% como “Medíocre”, 13.1% como “Mau”, 12.9% como “Bom”, 7% como “Péssimo”, 2.8% como “Muito Bom” e 0.8% como “Ótimo”. No que diz respeito à média de respostas é de 3.54 (DP=1.206), o que faz com que se situe entre “Mau” e o “Suficiente”.

Em relação ao Item 8 **“Considera o SIADAP um bom instrumento de gestão aplicável aos militares?”**, a maior percentagem dos inquiridos (39.2%) classificam-no como “Suficiente”, seguidamente 25.3% como “Medíocre”, 12.9% como “Mau”, 12.4% como “Bom”, 7% como “Péssimo”, 2.8% como “Muito Bom” e 0.5% como “Ótimo”. Em relação à média de respostas é de 3.48 (DP=1.186) o que faz com que se situe entre o “Mau” e “Suficiente”.

No que diz respeito ao Item 9 **“Considera que o SIADAP é um SA de reconhecimento do desempenho individual?”**, a maior percentagem dos inquiridos (43%) consideram-no como “Suficiente”, seguidamente 26% como “Medíocre”, 12.6% como sendo “Bom”, 10.3% como “Mau”, 4.4% como “Péssimo”, 2.3% como “Muito Bom” e 1.3% como “Ótimo”. Quanto à média de respostas é de 3.61 (DP=1.121), o que faz com que se situe entre o “Mau” e o “Suficiente”.

Em relação ao Item 10 **“Na sua opinião o trabalho realizado pelos civis é refletido na nota que obtêm no SIADAP?”**, a maior percentagem dos inquiridos (47.9%) afirma que é refletido de forma “Suficiente”, seguidamente 21.9% que é “Medíocre”, 12.4% que é “Bom”, 10.1% que é “Mau”, 4.4% que é “Péssimo”, 2.8% que é “Muito Bom” e 0.5% que é “Ótimo”. Em relação à média de respostas é de 3.64 (DP=1.084), que faz com que se situe entre o “Mau” e o “Suficiente”.

No Item 11 **“Considera que o SIADAP permite à organização melhorar o desempenho dos seus ativos e identificar o potencial dos mesmos”**, a maior percentagem

dos inquiridos (42.3%) considera que é “Suficiente”, seguido de 24% que considera “Medíocre”, 13.4% que é “Mau”, 12.1% que é “Bom”, 4.1% que é “Péssimo”, 3.6% que é “Muito Bom” e 0.5% que é “Ótimo”. No que diz respeito à média de respostas é de 3.58 (DP=1.133), o que faz com que se situe entre o “Mau” e o “Suficiente”.

No Item 12 **“O atual SA privilegia o mérito dos civis”** a maior percentagem dos inquiridos (45.4%) defende que privilegia de forma “Suficiente”, 22.7% de forma “Medíocre”, 14.7% de forma “Bom”, 10.6% de forma “Mau”, 4.1% de forma “Péssimo”, 1.8% de forma “Muito bom” e 0.8% de forma “Ótimo”. No que diz respeito à média de respostas é de 3.64 (DP=1.089), o que faz com que se situe entre o “Mau” e o “Suficiente”.

No Item 13 **“Os critérios de avaliação são claros para si?”**, a maior percentagem dos inquiridos (47.9%) afirmam de forma “Suficiente”, 21.1% de forma “Medíocre”, 12.4% de forma “Bom”, 10.1% de forma “Mau”, 4.6% de forma “Péssimo”, 3.4% de forma “Muito bom” e 0.5% de forma “Ótimo”. No que diz respeito à média de respostas é de 3.65 (DP=1.104), o que faz com que se situe entre o “Mau” e o “Suficiente”.

Tabela n.º 3- "Respostas à categoria SIADAP"

		N	%	Média	Desvio-padrão
Como classifica o SA de desempenho para os civis (SIADAP)?	Péssimo	13	3.4	3.75	0.951
	Mau	29	7.5		
	Medíocre	63	16.2		
	Suficiente	225	58		
	Bom	53	13.7		
	Muito Bom	4	1		
	Ótimo	1	0.3		
Como classifica o SA dos civis no que concerne à justiça da nota?	Péssimo	15	3.9	3.70	0.968
	Mau	27	7.0		
	Medíocre	75	19.3		
	Suficiente	220	56.7		
	Bom	45	11.6		
	Muito Bom	4	1.0		
	Ótimo	2	0.5		
Como classifica a sua experiência/entendimento com o SIADAP?	Péssimo	27	7.0	3.54	1.206
	Mau	51	13.1		
	Medíocre	77	19.8		
	Suficiente	169	43.6		
	Bom	50	12.9		
	Muito Bom	11	2.8		
	Ótimo	3	0.8		

A avaliação do desempenho dos militares da Guarda Nacional Republicana. Dicotomia: Avaliação por competências VS Avaliação por objetivos

Considera o SIADAP um bom instrumento de gestão aplicável aos militares?	Péssimo	27	7.0		
	Mau	50	12.9		
	Medíocre	98	25.3		
	Suficiente	152	39.2	3.48	1.186
	Bom	48	12.4		
	Muito Bom	11	2.8		
	Ótimo	2	0.5		
Considera que o SIADAP é um SA de reconhecimento do desempenho individual?	Péssimo	17	4.4		
	Mau	40	10.3		
	Medíocre	101	26.0		
	Suficiente	167	43.0	3.61	1.121
	Bom	49	12.6		
	Muito Bom	9	2.3		
	Ótimo	5	1.3		
Na sua opinião o trabalho realizado pelos civis é refletido na nota que obtêm no SIADAP?	Péssimo	17	4.4		
	Mau	39	10.1		
	Medíocre	85	21.9		
	Suficiente	186	47.9	3.64	1.084
	Bom	48	12.4		
	Muito Bom	11	2.8		
	Ótimo	2	0.5		
Considera que o SIADAP permite à organização melhorar o desempenho dos seus ativos e identificar o potencial dos mesmos?	Péssimo	16	4.1		
	Mau	52	13.4		
	Medíocre	93	24.0		
	Suficiente	164	42.3	3.58	1.133
	Bom	47	12.1		
	Muito Bom	14	3.6		
	Ótimo	2	0.5		
O atual SA privilegia o mérito dos civis?	Péssimo	16	4.1		
	Mau	41	10.6		
	Medíocre	88	22.7		
	Suficiente	176	45.4	3.64	1.089
	Bom	57	14.7		
	Muito Bom	7	1.8		
	Ótimo	3	0.8		
Os critérios de avaliação são claros para si?	Péssimo	18	4.6		
	Mau	39	10.1		
	Medíocre	82	21.1		
	Suficiente	186	47.9	3.65	1.104
	Bom	48	12.4		
	Muito Bom	13	3.4		
	Ótimo	2	0.5		

Fonte: Autor (2019)

Na Tabela n.º4 podemos observar as respostas dadas pelos inquiridos na categoria **Implementação do SIADAP na GNR.**

No Item 14 **“Como classifica uma eventual fixação de objetivos individuais para cada militar”**, a maior percentagem dos inquiridos (32%) entendem como “Bom”, seguido de 19.6% como “Suficiente”, 15.7% como “Muito bom”, 10.6% como “Medíocre”, 9.8% como “Mau”, 8.2% como “Ótimo” e 4.1% como “Péssimo”. No que diz respeito à média de respostas é de 4.46 (DP=1.535), o que faz com que se situe entre o “Mau” e o “Bom”.

No Item 15 **“Considera que um SA que pressupõe a existência de quotas é aplicável aos militares”**, a maior percentagem dos inquiridos (21.6%) consideram como “Mau”, seguido de 19.8% como “Péssimo”, 18.6% como “Suficiente” e “Bom”, 12.6% como “Medíocre”, 5.9% como “Muito bom” e 2.6% como “Ótimo”. No que diz respeito à média de respostas é de 3.23 (DP=1.688), o que faz com que se situe entre o “Péssimo” e o “Suficiente”.

No Item 16 **“Na sua opinião, seria possível aplicar o SIADAP na GNR”** a maior percentagem dos inquiridos (32%) entendem que seria “Suficiente”, o que permite inferir uma resposta positiva por parte dos inquiridos a esta possibilidade. Seguidamente, 18.3% defendem-na como “Medíocre”, 18% como “Bom”, 14.9% como “Mau”, 12.1% como “Péssimo”, 4.9% como “Muito bom” e 1.8% como “Ótimo”. No que diz respeito à média de respostas é de 3.47 (DP=1.453), o que faz com que se situe entre o “Mau” e o “Suficiente”.

No Item 17 **“Qual o seu nível de aceitação numa eventual aplicação do SIADAP, com as corretas alterações, aos militares”**, a maior percentagem dos inquiridos (27.8%) entendem como sendo “Suficiente”, seguido de 21.1% como “Bom”, 18.8% como “Medíocre”, 12.4% como “Mau”, 8.8% como “Péssimo”, 7.5% como “Muito bom” e 3.6% como “Ótimo”. No que diz respeito à média de respostas é de 3.77 (DP=1.503), o que faz com que se situe entre o “Mau” e o “Bom”.

Tabela n.º4- "Resposta à categoria Implementação do SIADAP à GNR"

		N	%	Média	Desvio-padrão
Como classifica uma eventual fixação de objetivos individuais para cada militar?	Péssimo	16	4.1		
	Mau	38	9.8		
	Medíocre	41	10.6		
	Suficiente	76	19.6	4.46	1.535
	Bom	124	32.0		
	Muito Bom	61	15.7		
	Ótimo	32	8.2		
Considera que um SA que pressupõe a existência de quotas é aplicável aos militares?	Péssimo	77	19.8		
	Mau	84	21.6		
	Medíocre	49	12.6		
	Suficiente	72	18.6	3.23	1.688

A avaliação do desempenho dos militares da Guarda Nacional Republicana. Dicotomia: Avaliação por competências VS Avaliação por objetivos

	Bom	73	18.8		
	Muito Bom	23	5.9		
	Ótimo	10	2.6		
Na sua opinião, seria possível aplicar o SIADAP aos militares da GNR?	Péssimo	47	12.1		
	Mau	58	14.9		
	Medíocre	71	18.3		
	Suficiente	124	32.0	3.47	1.453
	Bom	62	16.0		
	Muito Bom	19	4.9		
	Ótimo	7	1.8		
Qual o seu nível de aceitação numa eventual aplicação do SIADAP, com as corretas alterações, aos militares da GNR?	Péssimo	34	8.8		
	Mau	48	12.4		
	Medíocre	73	18.8		
	Suficiente	108	27.8	3.77	1.503
	Bom	82	21.1		
	Muito Bom	29	7.5		
	Ótimo	14	3.6		

Fonte: Autor (2019)

4.2 Apresentação e análise descritiva das entrevistas

Neste subcapítulo efetua-se uma apresentação das entidades que foram alvo dos inquéritos por entrevistas, devido à sua importância no processo de AD das respetivas organizações. Seguidamente, analisam-se de forma descritiva as respostas por estes fornecidas, mediante as questões presentes no Guião de Entrevista, bem como a respetiva discussão.

Quadro n.º 3- Identificação dos Entrevistados e descrição dos locais e data de recolha de dados

Código	Identificação dos Entrevistados			Local	Data	Hora	Modo
	Posto	Nome	Função				
E1	Coronel	Goulão	Comandante do CTer de Lisboa	-	09/04/2019	-	Email
E2	Tenente-Coronel	Vaz Alves	Comandante do CTer de Aveiro	-	06/03/2019	-	Email
E3	Coronel	Monteiro	Comandante do CTer da Madeira	-	06/03/2019	-	Email
E4	Coronel	Messias	Comandante do CTer dos Açores	-	08/03/2019	-	Email
E5	Coronel	Silvério	Comandante do CTer de Santarém	-	12/03/2019	-	Email
E6	Coronel	Tomás	Comandante do CTer de Coimbra	-	08/03/2019	-	Email
E7	Coronel	Soares	Chefe da célula Interoperabilidade da missão EUTM na RCA	-	17/04/2019	-	Email

A avaliação do desempenho dos militares da Guarda Nacional Republicana. Dicotomia: Avaliação por competências VS Avaliação por objetivos

E8	-	Elisabete Carvalho	Diretora-Geral da DGQTFP	DGQTFP	03/04/2019	09:30	Presencial
E9	-	Carlos Carapeto	SubDiretor-Geral da DGQTFP	DGQTFP	03/04/2019	10:30	Presencial

Fonte: Autor (2019)

4.2.1 Apresentação, análise e discussão da categoria “apreciação do RAMMGNR”

Neste subcapítulo pretende-se entender qual é a opinião por parte dos militares em relação ao RAMMGNR, verificando as suas respostas e destas destacar as que foram mais comuns, atendendo às diferentes perspetivas dos entrevistados.

Tabela n.º 5- Categoria "Apreciação do RAMMGNR"

Subcategorias	Entrevistados									Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Virtudes e lacunas	X	X	X	X	X	X				6/9
Ajustado		X	X		X	X	X			5/9
Não avaliação da categoria de Guardas	X	X	X	X	X	X				6/9
Subjetivo		X								1/9
Necessidade de Revisão		X	X	X		X	X			5/9

Fonte: Autor (2019)

Como é possível observar na Tabela n.º5, os entrevistados defendem que o RAMMGNR é um SA como muitos outros, logo existem sempre virtudes e lacunas a este associadas. Em relação ao mesmo, o E2,E3,E5, E6 e E7, defendem que está ajustado à maior parte das situações existentes no seio da GNR.

Os E1, E2, E3, E4, E5 e E6, destacam uma das principais lacunas do RAMMGNR, que é a não avaliação da categoria de Guardas que, na opinião do E5 “inviabiliza de certo modo a melhoria do processo de decisão e a eficiência da Instituição”. Assim, como defendem o E1, E2, E3 e o E4, por não se aplicar à categoria de Guardas e ser um sistema “subjetivo que possibilita incongruências na avaliação que beneficiam uns militares e prejudicam outros” o RAMMGNR necessita de uma revisão e de se adequar às novas realidades do mundo onde a GNR está inserida. No mesmo sentido, E2, E3, E4 e E6 afirmam que apesar de estar ajustado à maior parte das situações, o mesmo necessita de uma revisão

porque como afirma E3, “face a alterações políticas, estratégicas e mesmo legislativas, o mesmo contempla situações inadequadas e omite situações de extrema relevância para o normal funcionamento de uma instituição militar”.

Podemos observar então que as subcategorias Virtudes e Lacunas e a Não avaliação da categoria de Guardas destacaram-se das demais pelo grau de concordância verificada entre os entrevistados. Relacionando com a revisão de literatura observa-se que, como Levinson (2003), Chiavenato (2014), Teixeira (2005), Caetano e Vala (2002) defendem, existem sempre vantagens e desvantagens de aplicação de um SA, depende é da forma como é colocado em prática e como é recebida pelos colaboradores.

4.2.2 Apresentação, análise e discussão da categoria “Competências vs Objetivos”

A presente categoria pretende entender a perspetiva dos militares em relação à melhoria, ou não, de uma utilização de um SA baseada nas competências, ao invés de uma avaliação baseada nos objetivos.

Tabela n.º 6- Categoria "Competências Vs Objetivos"

Subcategorias	Entrevistados									Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Dificuldade na definição de objetivos		X		X	X	X				4/9
Conjugação de sistemas	X		X	X			X	X	X	6/9
Objetivos restritivos às funções desempenhadas		X			X	X				3/9

Fonte: Autor (2019)

Nesta categoria podemos observar que os E2, E4, E5 e E6 defendem que, apesar de reconhecerem ser possível definir objetivos para um militar, é bastante difícil executar tal tarefa. Nas palavras do E4, “a natureza da missão da GNR e a especificidade das suas funções cria algumas dificuldades na definição dos objetivos e de indicadores de medida, em virtude da componente operacional constituir-se como a principal área de avaliação institucional”.

Diretamente relacionado com a dificuldade na definição de objetivos, o E2, E5 e E6 defendem que a imposição de objetivos vai fazer com que haja um restringimento no desempenhar de funções, tarefas e missões. O E5 afirma que um sistema baseado em

objetivos “ impede identificar quem de facto contribuiu para a concretização de um certo objetivo, ainda mais em funções policiais em que o trabalho de equipa é a realidade, porque as funções complementam-se.”

De modo a não existir esta limitação nas tarefas e missões, E1, E3, E4, E7, E8 e E9 acreditam que um sistema que integre estas duas componentes, pode propiciar uma melhor avaliação, bem como uma melhor identificação e potencialização dos RH.

Como observamos na revisão de literatura relacionada com a GPO, autores como Drucker (1954), Grote (1996), Caetano (1997), Teixeira (2005) e Chiavenato (2000) afirmam que a definição dos objetivos pressupõe uma negociação entre o avaliado e o avaliador, o que faz com que os avaliados saibam o caminho que têm de percorrer para atingirem os objetivos. Se esta definição de objetivos não for efetuada de forma correta, os militares podem procurar uma forma desesperada de tentarem atingir esses objetivos, podendo ter o efeito contrário ao que se pretende, levar a um aumento da pressão e funcionar como elemento desmotivador.

4.2.3 Apresentação, análise e discussão da categoria “Alteração do sistema de avaliação”

A presente categoria pretende entender se era viável os militares alterarem o SAMMGNR por outro tipo de SA do desempenho, como o SIADAP.

Tabela n.º 7- Categoria "Alteração do Sistema de Avaliação"

Subcategorias	Entrevistados									Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Instituição de características próprias	X	X	X	X	X			X	X	7/9
Adaptações	X			X	X	X	X	X	X	7/9
SAMMGNR universal			X			X				3/9

Fonte: Autor (2019)

Como defende Bogas et al. (2007), a passagem do atual SA dos militares para um sistema baseado em objetivos e resultados é uma tarefa difícil, mas não impossível. Na mesma linha de pensamento, o E1, E4, E5, E6, E7, E8 e E9 afirmam que é possível adotar

um modelo de gestão baseado em objetivos e resultados, mas com as devidas adaptações. O E1 garante que “da forma como o SIADAP está estruturado não seria viável implementá-lo na GNR, visto que uma instituição de cariz militar tem características próprias que devem ser mantidas e virtudes militares que devem ser promovidas”. O E3 e E6 afirmam até que o atual SAMMGNR deveria ser o SA escolhido, mas que o mesmo deveria ser universal, agrupando a categoria de Guardas, Sargentos e Oficiais, como defendem o E1, E2 e E4 na primeira categoria aqui exposta.

O facto da GNR ser uma instituição de características próprias, como defendem o E1, E2, E3, E4, E5, E7 e E8, faz com que essa implementação seja difícil, visto que definir objetivos para um funcionário público é completamente diferente do que para um militar da GNR. Os dois desempenham funções totalmente diferentes e enquanto um tem o seu serviço “especificado, classificado e departamentalizado por atividades e matéria, a GNR tem uma estrutura especial, porque inclui servidores do Estado que estão ao serviço do Povo e da Nação” (Bogas et al., 2007, p.310).

4.2.4 Apresentação, análise e discussão da categoria “Mudanças organizacionais”

A presente categoria pretende perceber que tipo de mudanças a GNR teria que efetuar na eventualidade do SIADAP ser introduzido como o novo SA dos militares.

Tabela n.º 8- Categoria "Mudanças organizacionais"

Subcategorias	Entrevistados									Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Mudança de mentalidades			X	X			X	X	X	5/9
Melhoramento do SA	X	X			X	X			X	5/9
Modernização da estrutura							X	X	X	3/9

Fonte: Autor (2019)

No ponto de vista do E5 “é normal haver alguma resistência à mudança, mas nenhuma instituição cumpre melhor do que a GNR” e se houver “uma boa gestão da mudança, baseada num forte processo de informação e esclarecimento que fizesse compreender as vantagens face ao atual SA”, como defende o E3, tudo é possível visto que a Lei assim o impõe.

Já o E1, E2, E5, E6 e E9 afirmam que se o SIADAP for aplicado à GNR, como foi defendido na categoria anterior pelo E1, E4, E5, E6, E7, E8 e E9, necessita de bastantes modificações e melhoramentos para que consiga avaliar os militares de forma justa e, segundo o E4, para que “os militares, avaliados e avaliadores, acreditem no SA e se crie uma cultura de desempenho”.

Relacionando com a literatura existente, podemos observar que as respostas dadas pelos entrevistados vão ao encontro da ideia defendida por Mendonça (2017), segundo a qual as organizações também sentem a necessidade de se adaptarem às mudanças, transformando tanto a sua estrutura como as práticas no que toca à gestão porque, como defende o E8, “a GNR deve estar apta para resolver problemas sociais presentes e dar resposta a coisas emergentes que antes não se esperava que pudessem acontecer, porque há essa ebulição social para a qual a GNR deve estar preparada”.

4.2.5 Apresentação, análise e discussão da categoria “Nível de aceitação”

A atual categoria pretende apreender de que forma os militares da GNR iriam aceitar ou não o SIADAP, como o novo SA.

Tabela n.º 9- Categoria "Nível de aceitação"

Subcategorias	Entrevistados									Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Má aceitação	X	X								2/9
Boa aceitação				X						1/9
Resistência			X		X	X	X	X	X	6/9

Fonte: Autor (2019)

Como se pode observar no Regulamento de Disciplina da Guarda Nacional Republicana o militar da GNR deve adotar, em todas as circunstâncias, um irrepreensível comportamento cívico e atuar sempre de forma íntegra e profissionalmente competente. Um dos deveres que o militar da GNR deve adotar é o dever de obediência, que se caracteriza pelo “acatamento pronto e leal das ordens e determinações dos superiores hierárquicos dadas em matéria de serviço e na forma legal”²².

²² Ver art.º 9.º, da Lei n.º 145/1999 de 01 de setembro.

Relacionando este dever de obediência com esta categoria denominada de “Nível de aceitação”, podemos observar que as três subcategorias que foram mencionadas pelos entrevistados estão diretamente relacionadas entre elas e com o dever de obediência em si.

Apesar do E1 e E2 terem afirmado que iria existir uma má aceitação por parte dos militares e o E4 ter defendido que iria existir uma boa aceitação caso este sistema fosse adotado como SA, os militares só teriam que cumprir com exatidão e oportunidade as ordens e instruções dos seus legítimos superiores relativos ao serviço

É normal existir resistência à mudança como asseguram o E3, E5, E6, E7, E8 e E9, e como Camara (2015) Levinson (2003) e Chiavenato (2004) defendem, apesar destas mudanças muitas vezes agitam a motivação e vontade dos colaboradores, neste caso os militares, as organizações necessitam de se renovar e de se adaptar às novas tendências sociais, mesmo que isso mexa com a motivação dos seus trabalhadores.

4.2.6 Apresentação, análise e discussão da categoria “Lacunas e mais-valias”

Sendo esta a última categoria, pretende-se perceber na opinião dos entrevistados qual seria a principal lacuna, e a principal mais-valia, do emprego do SIADAP na avaliação dos militares da GNR.

Tabela n.º 10- Categoria "Lacunas e mais-valias"

Subcategorias	Entrevistados									Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Não existe mais-valias	X	X								2/9
Não permite a avaliação de comportamentos					X	X		X	X	4/9
Ponderação Competências vs Objetivos								X		1/9
Falta de preparação dos Avaliadores							X			1/9
Sistema transversal à AP			X							1/9
Avaliação mais justa							X			1/9
Inclusão da categoria de Guardas	X	X	X	X	X	X				6/9

Fonte: Autor (2019)

Quanto a esta categoria, podemos relacioná-la com o que já foi supra defendido, nomeadamente na categoria “Apreciação do RAMMGNR” em que o E1, E2, E3, E4, E5 e E6 defenderam que todos os SA têm lacunas e mais-valias, depende é da forma como é aplicado. Nesta categoria, o E1 e E2 defendem que este SA não traria nenhuma mais-valia à GNR, assegurando mesmo que “o que é relevante para esta instituição, que se quer de cariz militar é, com urgência, avaliar o sistema atual melhorando-o e tornando-o universal, através da integração da avaliação na categoria de Guardas.”

No que diz respeito a lacunas, o E5, E6, E8 e E9 afirmam que a maior lacuna que este sistema possui é não permitir avaliar os comportamentos das pessoas. Como explica o E5, “um militar pode cumprir todos os objetivos fixados e não cumprir com o código de ética, deontológico, nem considerar os valores e deveres militares, sendo os objetivos negociados difíceis de consolidar.” Este pensamento vai ao encontro da ideia defendida por Levinson (2003) que afirma que, “uma pessoa pode executar um excelente trabalho segundo os padrões objetivos de avaliação, mas falha terrivelmente como sócio, subordinado, superior ou colega.”. Relacionado com esta ideia também está a opinião de E7 que afirma que, “a principal lacuna é poder-se avançar para um processo desta natureza sem que os diferentes avaliadores estejam devidamente preparados para o efeito”.

A outra lacuna que o E8 refere é a ponderação dada às competências e aos objetivos. Segundo o art.º 50.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro, a ponderação dada à realização dos objetivos na nota final é de 60%, enquanto que as competências do trabalhador só conta 40%. No ponto de vista do E7, e sendo a GNR uma instituição com as especificidades que apresenta, deveria dar-se mais importância às competências do que aos objetivos, caso o SIADAP fosse aplicado.

Uma das mais-valias também mencionadas é o facto de, após a aplicação do SIADAP na GNR, existir um SA de desempenho transversal a todos os setores do Estado Português que produz, segundo o E7, “uma avaliação mais justa naquilo que se pretende que seja o desempenho dos profissionais que servem numa instituição que pauta os seus padrões de atuação pela excelência”.

Relacionado com o facto de existir um SA de desempenho transversal à AP está também a última mais-valia apresentada pelos entrevistados que, segundo a legislação referente ao SIADAP, o serviço, os dirigentes e os trabalhadores seriam integrados na avaliação. Nesse sentido, o E4, E5 e E6 referem que se tornaria numa enorme mais-valia uma vez que a GNR introduziria na instituição a avaliação da categoria de Guardas.

4.3 Discussão dos resultados

Neste subcapítulo será realizada uma discussão de resultados, à luz da fundamentação teórica e das conclusões retiradas do estudo empírico.

Como supracitado, o presente estudo objetivou explorar se o modelo de AD recomendado pelo SIADAP tem aplicabilidade aos militares da GNR, oferecendo melhorias face ao atual modelo. Neste sentido, tendo por base a teoria existente sobre o tema em questão, foram formuladas as PD, bem como as HI que promovessem a resposta às mesmas. Segundo Sarmento (2013), as HI podem ser totalmente verificadas, parcialmente verificadas, ou não serem verificadas.

De forma a tornar a discussão mais compreensiva e intuitiva, esta estará organizada tendo por base as PD, bem como as HI, estabelecidas inicialmente para este estudo, por forma a construir-se uma ponte entre o domínio das construções teóricas e o conjunto de resultados apreendidos nos tópicos anteriores (questionários e entrevistas). Pretende-se assim, atribuir um significado aos dados encontrados, aos objetivos do estudo e à PP.

Relativamente à **HI₁**: “**As principais alterações após a aplicação do SIADAP são obter um instrumento de avaliação mais adaptado às caraterísticas e necessidades da instituição, que permita uma mudança na forma como o militar encara a avaliação do seu desempenho**”, esta foi verificada tendo em conta a literatura investigada e os resultados obtidos através da resposta dos entrevistados à pergunta de entrevista (PE) 4. Nesta questão, 5/9 dos entrevistados defenderam que “o mais importante será que os militares, avaliados e avaliadores acreditem no SA e que se crie uma cultura de desempenho” e ainda outros 5/9 dos entrevistados defenderam que se deveria tornar o SA “mais objetivo, mais simplificado de forma a facilitar a sua execução”, o que potencia um instrumento adaptado às caraterísticas da instituição e dos seus militares.

No que diz respeito à **HI₂**: “**A aplicação de um sistema de GPO do tipo SIADAP à GNR permite a avaliação mais aprofundada de todas as categorias**”, a mesma foi verificada através da revisão da literatura e das entrevistas, uma vez que 6/9 dos entrevistados na PE6 consideraram a inclusão da categoria de Guardas no SA como uma das principais vantagens da aplicação de um sistema de GPO do tipo SIADAP, referindo até que “na GNR só a categoria de Oficiais e Sargentos é sujeita a avaliação, teremos de dar, com urgência, o passa para que a avaliação seja universal”. Foi ainda referida a importância do “facto de ser possível avaliar os Guardas para aumentar a responsabilização individual”.

No que concerne à **HI₃: “A aplicação do SIADAP à GNR é exequível, atendendo às caraterísticas específicas da instituição”**, foi verificada, tanto pela revisão da literatura, como pelas entrevistas e questionários, sendo que 213 inquiridos (54.9%) consideraram a aplicação do SIADAP à GNR pertinente, bem como 7/9 dos entrevistados que defenderam que “é uma imposição governativa, contudo, as adaptações são fundamentais, advenientes das especificidades da instituição”, uma vez que esta tem “caraterísticas próprias que devem ser mantidas e virtudes militares que devem ser promovidas”.

Atendendo à **HI₄: “O RAMMGNR encontra-se atualmente ajustado à missão da GNR e às especificidades da condição militar”**, verificou-se que o RAMMGNR não se encontra atualmente ajustado mediante a literatura investigada e através das médias dos Itens **3,4,5 e 6** que são, respetivamente, **3.51, 3.23, 3.17 e 3.35** (Cfr. a Tabela 2) e que perfazem uma média total de **3.31**. Estes valores demonstram que os inquiridos inserem o RAMMGNR na categoria de “Medíocre”, logo podemos constatar que o mesmo não se encontra ajustado à GNR e aos seus militares.

Foi também possível constatar a verificação da hipótese através das entrevistas, nomeadamente na sua PE1, em que podemos observar que apesar de o RAMMGNR estar adequado à maior parte das situações, o mesmo necessita de uma revisão, porque “face a alterações políticas, estratégicas e mesmo legislativas, contempla situações inadequadas e omite outras de extrema relevância para o normal funcionamento de uma instituição militar”.

Relativamente à **HI₅: “É pertinente estabelecer-se objetivos individuais para a AD do militar”**, a mesma foi verificada, tanto pela revisão da literatura, como também através do questionário, uma vez que é possível constatar que a média de respostas dos inquiridos situa-se nos 4.46, isto é, entre “Suficiente” e “Bom”.

Por outro lado, através de uma análise global às entrevistas, é possível verificar uma aceitação da GPO. Contudo, salvaguardando a possibilidade de grandes alterações estruturais uma vez que, numa instituição como a GNR, formalmente hierarquizada e que alberga um número tão vasto de profissionais não se torna um processo tão facilitado. Mas, ainda assim, é possível desde que os objetivos “sejam efetivamente monitorizados e alterados em função daquilo que é o desempenho normal do trabalhador”.

Por último, também a **HI₆: “Os militares da GNR conhecem o SIADAP de forma que lhes permita realizar a sua AD”**, foi verificada porque através do questionário e recorrendo ao Item **7.3 e 13**, foi possível verificar uma média de respostas de **3.60** ($3.54+3.65=7.19/2=3.60$, Cfr. a Tabela 3) que se situa entre o “Suficiente” e o “Bom”. Com

esta classificação, é possível constatar que os militares da GNR se encontram familiarizados com o SIADAP, o que lhes permite realizar a AD de uma forma consciente.

Concluída a verificação das hipóteses, chega agora o momento para responder às PD da investigação.

No que diz respeito à **PD₁: “Quais são as principais alterações decorrentes da aplicação do SIADAP?”**, tendo por base a revisão de literatura e a verificação da **HI₁**, pode constatar-se que, apesar de na GNR se encontrar fortemente enraizada uma cultura de “comando e controlo”, uma das principais alterações que teriam que ser efetuadas é a da mudança de mentalidades por parte de quem avalia e por parte de quem é avaliado, para que se possa “ultrapassar preconceitos altamente prejudiciais à assimilação dos novos modelos de avaliação do desempenho” (Bogas et al., 2007, p.311).

Relativamente à **PD₂: “Qual é a vantagem da aplicação de um sistema de GPO do tipo SIADAP na GNR?”**, consegue-se identificar que, após a análise da **PE₂** e **PE₆** e da verificação da **HI₂**, a principal vantagem da aplicação do SIADAP na GNR seria a inclusão da categoria de Guardas no processo de avaliação visto que, segundo o n.º4 do art.º 2.º da Lei n.º66-B/2007, de 28 de dezembro, “a lei aplica-se ao desempenho: dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores da AP”. Relacionado com esta afirmação, “o processo avaliativo de desempenho só será coerente e consistente se integrar as três dimensões de modo a que as pessoas se identifiquem com o desempenho da organização e o êxito das políticas” (Bogas et al., 2007, p.313).

Quanto à **PD₃: “É possível aplicar o SIADAP aos militares da GNR?”**, no que toca à amostra do questionário, 213 inquiridos (54.9%) defenderam que seria pertinente a aplicação do SIADAP à GNR. Já os entrevistados, identificaram que seria possível essa aplicação com as devidas alterações, tendo em conta as especificações da instituição GNR e, como defende Bogas et al. (2007, p.313) “o SIADAP não parece suscetível de aplicação direta à GNR e ao seus militares (...) sendo necessário e inevitável que a GNR opte pela integração adaptada dos princípios e objetivos enformadores do SIADAP no RAMMGNR.”

No que toca à **PD₄: “O atual RAMMGNR está adaptado à sua missão e às especificidades da condição militar?”**, através das respostas dadas pelos inquiridos aos questionários, pode constatar-se que a média das respostas ao Item 3, 4, 5 e 6 é de 3.31, o que perfaz uma classificação de “Medíocre” em questões relacionadas com a classificação do RAMMGNR. Pode assim concluir-se que este SA não está totalmente adequado à GNR e aos seus militares. Em relação às entrevistas, mais de metade dos entrevistados defendem que este regulamento deve ser revisto porque, “o facto de ter alguma subjetividade possibilita

incongruências na avaliação que beneficia uns militares e prejudica outros”. Como defende também Bogas et al. (2007, p.303), “continuam a não estar reunidas as condições de comunicação no sentido descendente e ascendente da hierarquia, de conhecimento sobre a temática e de formação de avaliadores e dos avaliados que permitam atenuar as fragilidades de implementação do sistema”.

Atendendo à **PD₅: “É possível estabelecer objetivos individuais que permitam avaliar o desempenho do militar?”**, verificou-se através do inquérito que 293 inquiridos (75.5%) viam com bons olhos a fixação de objetivos individuais. Investigando a literatura, pode apurar-se que a definição de objetivos para patrulheiros “que constituem a maioria do quadro de pessoal de polícia, tem demonstrado as dificuldades especiais enfrentadas nas tentativas de definir, avaliar e regulamentar o trabalho policial” (Bogas et al., 2007, p.296). Estas dificuldades de definição de objetivos, advêm das funções difusas que os militares são solicitados a desempenhar e a baixa visibilidade para os superiores hierárquicos. Uma das soluções apresentadas por Bogas et al. (2007) é fazer com que a GNR construa uma boa bateria de indicadores aceites por todos, que sejam significativos e que sejam levados em conta por todos. Não obstante esta conceção trazida pela revisão da literatura, “a natureza da missão da GNR e a especificidade das funções prosseguidas no seu alcance, não podem constituir obstáculo à formulação de objetivos” (Bogas et al., 2007, p.311), nunca esquecendo que essa definição e prossecução dos objetivos dos militares não se podem constituir com único fator de avaliação, tentando sempre “acrescentar ao “saber fazer” a dimensão do “saber ser militar”” (Bogas et al., 2007, p.312).

Por último, à **PD₆: “Qual o conhecimento dos militares da GNR sobre o SIADAP?”**, os resultados obtidos nos Itens **7.3** e **13**, cujas médias são **3.54** e **3.65**, respetivamente, faz com que as respostas se situem entre a classificação “Medíocre” e “Suficiente”, constatando-se que os militares têm na sua posse o conhecimento necessário que lhes permita efetuar a avaliação dos civis de forma consciente.

Após terem sido comprovadas as HI e garantidas as respostas às PD que nos dão os fundamentos para atingir o OG deste trabalho, seguem-se as conclusões do presente RCFTIA, bem como as principais recomendações e propostas de investigações futuras no que diz respeito a esta temática.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com esta investigação, pretendeu-se perceber se o SIADAP tem aplicabilidade para os militares da GNR. Assim, importa lembrar o **OG** desta investigação, **“Analisar se o modelo de AD preconizado pelo SIADAP tem aplicabilidade nos militares da GNR oferecendo melhorias face ao atual modelo”**. A prossecução deste **OG** foi substanciado pela procura da resposta à PP: **“O modelo de avaliação preconizado pelo SIADAP garante melhorias face ao modelo atual e às especificidades do militar da GNR?”**.

Para nos auxiliar a dar resposta a esta PP, foram concebidas seis PD por forma a impedir a dispersão da investigação e às quais se procurou dar resposta ao longo dos quatro capítulos. Para se obter a resposta a estas PD foi demarcada uma estratégia de investigação mista, assente numa metodologia qualitativa e quantitativa. Inicialmente, através da revisão da literatura enquadraram-se os conceitos e as principais teorias relativas à AD, bem como se caracterizou o SIADAP e a AD dos militares da GNR. É de referir que esta caracterização foi complementada através de entrevistas semiestruturadas a Comandantes de CTer, à Diretora-Geral e SubDiretor-Geral da DGQTFP e também, através de inquéritos por questionário, a Oficiais e Sargentos dos diferentes CTer do nosso país.

Balizada então a investigação por estas seis PD, analisou-se a evolução do processo de AD desde os seus primórdios até aos dias de hoje, nomeadamente sobre a GPO que se constitui numa prática empregue há vários anos pelas organizações. Após esta análise, efetuou-se uma caracterização do SIADAP, modelo caracterizado por uma GPO, mas que tem em conta também as competências demonstradas pelos colaboradores. Concluiu-se que, através da revisão da literatura, a GPO consubstancia-se num método que apesar de ser eficiente e justo, reveste-se de uma grande burocracia e lentidão. Tal consideração deve-se ao facto da definição de objetivos requerer um grande esforço, quer na sua explicação quer nos consensos acordados entre o avaliador e o avaliado. Por forma a acelerar e a desburocratizar este processo, a reforma da AP possibilitou a criação do SIADAP que se pretendeu ser implementado em toda a AP. Como se pôde observar, a implementação do SIADAP na GNR é uma imposição governamental, mas dado a natureza e especificidade própria, a aplicação carece de adaptação à realidade e à cultura institucional.

Assim, através da literatura investigada, das entrevistas e dos questionários, foi possível verificar todas as hipóteses que foram formuladas e dessa forma possuir as condições necessárias para responder às PD. Com as respostas às PD foi possível concluir que o SA em vigor na GNR necessita de ser reformulado, tornando-o mais objetivo, justo e rigoroso. Para acontecer essa reformulação e tornar o SA mais objetivo e justo, os critérios de avaliação devem ser objetivos permitindo ao militar saber exatamente as tarefas que tem de efetuar e que são objeto de avaliação. Estes critérios devem ser previamente definidos e negociados, para que se obtenha uma avaliação que permita qualificar e identificar os bons e os maus desempenhos, premiando os bons e retificando os maus, para assim esporear a motivação dos militares.

Esta negociação e definição de objetivos vai fazer com que exista uma melhor e maior ligação entre o avaliado e o avaliador, permitindo que o avaliador detenha um maior poder de supervisão sobre o avaliado, possibilitando assim uma avaliação mais justa.

Portanto, observando as conclusões retiradas das respostas às PD, é possível observar que esta reformulação tem como principais pressupostos os estabelecidos pelo SIADAP, reforçando-se a necessidade da sua aplicação à GNR, enquanto SA, uma vez que esta instituição pertence à AP sendo, por isso, uma imposição legislativa.

Deste modo, após ter sido garantido a resposta a todas as PD, constata-se que todos os OE foram alcançados pelo que surge então o momento de responder à PP: **“O modelo de avaliação preconizado pelo SIADAP garante melhorias face ao modelo atual e às especificidades do militar da GNR?”** A implementação do SIADAP na GNR peca por ser tardia. Como já se pôde observar, a implementação do SIADAP implica a avaliação de todo o efetivo da GNR, isto é, da categoria de Guardas, de Sargentos e de Oficiais, o que possibilita a criação de uma maior motivação nos militares, bem como o sentimento de reconhecimento do respetivo desempenho. Todavia, teremos que ter sempre em conta a especificidade da GNR não podendo aplicar o SIADAP à instituição sem as consequentes alterações o que, a não ser realizado, se constituiria num considerável erro. A natureza da missão da GNR e a especificidade das funções dos seus militares nunca se pode constituir num obstáculo à formulação de objetivos, nem num argumento que impeça a aplicação da GPO a instituições com características específicas. Este SA deve ter sempre em conta a componente das atitudes pessoais, isto é, o comportamento do militar perante os seus subordinados, os seus pares, os seus superiores hierárquicos e principalmente a sociedade civil. Os superiores têm um papel de supervisão fundamental para que se evite que o militar

atinga os objetivos de forma ilegal e, ao invés de prestar um melhor serviço à sociedade, acontecer precisamente o contrário denegrindo a imagem da GNR.

O que se pode concluir com maior grau de veracidade, depois da resposta à PP e da análise dos resultados obtidos, é que a aplicação da SIADAP depende principalmente de uma mudança de mentalidades. Esta mudança de mentalidades não tem que partir apenas do topo da hierarquia, onde as mudanças ao nível do SA teriam que ser efetuadas, mas também da base. Nesse sentido, os militares têm que aceitar o que o Comando da GNR lhes determina, criando assim uma cultura de desempenho e um maior sentido de responsabilização, através dos resultados atingidos a que se propuseram alcançar.

Segundo os resultados obtidos tanto ao nível da revisão da literatura, como das entrevistas e nos questionários, é possível constatar que estes resultados se mostraram interessantes e um bom ponto de partida para novas investigações. Nesta linha, tendo em conta a resposta à PP, considera-se que o **OG “Analisar se o modelo de AD preconizado pelo SIADAP tem aplicabilidade nos militares da GNR oferecendo melhorias face ao atual modelo?”** foi alcançado na sua generalidade. Isto é, o modelo de avaliação preconizado pelo SIADAP, a partir do momento em que engloba todo o universo de militares da GNR, já se torna num SA sem precedentes, atento ao facto de permitir que todos tenham conhecimento do que os seus superiores julgam relativamente ao seu desempenho e saibam o que tem de ser aperfeiçoado. A aplicação do SIADAP adaptado à GNR, no qual os militares possam ser avaliados pelos objetivos que definiram e negociaram com o avaliador e pela demonstração de competências na prossecução desses objetivos, devidamente alinhados com a estratégia da organização, garante um modelo eficaz e que promove o potencial dos seus militares. Esta implementação nunca será fácil porque está diretamente relacionada com os recursos financeiros, logísticos, temporais e de formação, o que atualmente e principalmente na GNR é algo muito deficiente. Assim, esta implementação impõe sempre um período de adaptação e interiorização de critérios, conceitos e comportamentos que, se não for posta em prática, pode resultar em algo pior, nomeadamente o risco de uma imposição governativa em que não seja possível deter este tempo de adaptação.

Como em qualquer trabalho de investigação, foram descobertas limitações e vulnerabilidades, sendo uma das maiores a dificuldade na obtenção de documentação, particularmente sobre a temática da AD na GNR. Outra das limitações prende-se com o período atribuído para a realização desta investigação, 10 semanas. Este período é bastante reduzido, tanto para a revisão de literatura que nos permite ter um corpo de conceitos o mais completo possível, mas também para o trabalho de campo, nomeadamente para a realização,

quer das entrevistas, quer dos inquéritos por questionários. É de salientar ainda, o número restritivo de páginas possíveis no RCFTIA, não permitindo elaborar um estudo extensivo a todo o efetivo da GNR. Por último, a falta de formação em SPSS por parte do investigador, ferramenta essencial para tratar e analisar os dados, também fez que com que parte do tempo de investigação fosse empenhado em adquirir habilitações próprias deste instrumento.

No entanto, é oportuno observar a importância destes resultados para investigações futuras e para o desenvolvimento de práticas profissionais mais ecléticas e sustentadas no que à AD diz respeito. Esta investigação apenas focou Oficiais e Sargentos do quadros permanentes, logo aqui identifica-se uma oportunidade para aprofundar a temática em apreço, nomeadamente abranger a categoria de Guardas em futuras investigações de forma a reforçar a representatividade. Apesar do RAMMGNR se encontrar em discussão pública, outra das recomendações será colocar em prática uma versão do SIADAP com as devidas adaptações numa unidade ou Comando da GNR e retirar as ilações daquilo que pode ser melhorado, para que a AD seja cada vez mais objetiva e justa.

Em suma, a AD é uma realidade na sociedade organizacional que interfere positivamente ou negativamente, quer na carreira dos colaboradores, quer na sua vida pessoal. Assim, cabe à organização desenvolver os melhores processos e estratégias que permita manter os seus colaboradores motivados e na senda da prossecução dos objetivos organizacionais.

BIBLIOGRAFIA

- Academia Militar- Direção de Ensino. (2016). *Normas de Execução Permanente (NEP) n.º 522/1ª de 20 de janeiro. Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação*. Lisboa.
- Avelar, O. (2007). *A Avaliação dos Militares dos Quadros Permanentes: Análise do impacto de um eventual aplicação da filosofia do SIADAP às Forças Armadas*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths- Organizational and individual perspectives. *Emerald*, pp. 58-73.
- Bilhim, J. A. (1997). Problemas da Gestão por Objectivos na Administração. *Gestão por Objectivos na Administração Pública: Fórum 2000*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bogas, A., Santos, P., Silva, N., & Veloso, R. (2007). *O Desafio da implementação do SIADAP na GNR no contexto da Reforma da Administração e da Gestão Pública*. Pedrouços: IUM.
- Bourdieu, P., Chamboredon, J. C., & Passeron, J. C. (2002). *A profissão de sociólogo*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Caetano, A. (1997). *Avaliação do desempenho: Metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação do desempenho- o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B. (2015). *Manual de gestão e avaliação de desempenho*. Lisboa: Editora RH.

- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2005). *Humanator- Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2000). *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri: Manole.
- Dantas, J. C., & Rocha, J. O. (2007). *Avaliação de desempenho e gestão por objetivos*. Lisboa: Editora Rei dos Livros.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, pp. 35-36.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Nova Iorque: Harper & Brothers.
- Farinha, P., & Jacinto, P. (2007). *Avaliação de Desempenho*. Lisboa: Instituto Superior de Línguas e Administração.
- Fisher, C., Schoenfeldt, L., & Shaw, J. (1999). *Human Resource Management*. Nova Iorque: Houghton Mifflin Company.
- Freixo, M. J. (2011). *Metodologia Científica*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Freixo, M. J. (2013). *Metodologia científica: Fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Greenwood, R. (1981). Management by objectives: as developed by Peter Drucker, assisted by Harold Smiddy. *Academy of management review*, pp. 225-230.
- Grote, R. C. (1996). *The complete guide to performance appraisal*. Nova Iorque: AMACOM.

- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e Formas de Uso*. Lisboa: Princípia.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Levinson, H. (2003). Management by whose objectives? *Harvard Business Review*, 107-116.
- Lodi, J. B. (1969). Os riscos da administração por objetivos. *Revista de Administração de Empresas*, pp. 29-42.
- Ludovino, A. M. (2013). *A gestão de carreiras na GNR*. Pedrouços.
- Madureira, C. (2015). Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública Portuguesa- Balanço de uma década. *Lusíada. Economia e Empresa*, pp. 171-194.
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2007). Os desafios da avaliação de desempenho na AP do sec. XXI. *5º Congresso nacional de administração pública modernização, desenvolvimento e competitividade*, (pp. 1-23). Lisboa.
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2016). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Mendonça, A. C. (2017). *O papel da avaliação de desempenho na motivação dos agentes da PSP*. Lisboa.
- Mosley, D., & Megginson, L. (1998). *Administração- Conceitos e Aplicações*. São Paulo: Harbra.
- Moura, P. (2012). *A Avaliação do Desempenho na Administração Pública: Comentário à Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro*. Coimbra Editora.
- Odiorne, G. (1965). *Management by objectives: a system of management leadership*. Nova Iorque: Pitman.

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2017). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rocha, J. A. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rocha, J. A. (2010). *Gestão de recursos humanos na administração pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarmento, M. (2008). *Guia prático sobre a metodologia científica*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Sarmento, M., Rosinha, A., & Silva, J. N. (2015). *Avaliação do desempenho*. Lisboa: Escolar Editora.
- Serrano, O. (2010). *A avaliação de desempenho dos trabalhadores da administração pública. O caso do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP)*. Évora.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*. Lisboa: McGraw Hill.
- Vaz, R. (2006). Gestão por objetivos e avaliação do desempenho: a Administração Pública em mudança. *4º Congresso Nacional de Administração Pública – Novos Modelos de AP* (pp. 1-12). Lisboa: INA.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Sílabo.
- Watling, B. (1995). *A avaliação de recursos humanos*. Lisboa: Prefácio.

LEGISLAÇÃO

- Assembleia da República [AR] (1999). Lei n.º 145/1999 de 1 de setembro: Regulamento de Disciplina da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 204/1999, 6082-6103

- Assembleia da República [AR] (2004). Lei n.º 10/2004 de 22 de março: Criação do sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 69/2004, 1586-1589
- Assembleia da República [AR] (2006). Lei n.º 15/2006 de 26 de abril. Fixação dos termos de aplicação do atual Sistema Integrado da Avaliação do Desempenho da Administração Pública. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 81/2006, 2909-2910
- Assembleia da República [AR] (2007a). Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro: Aprovação da orgânica da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 213/2007, 8043-8051
- Assembleia da República [AR] (2007b). Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro: Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 250/2007, 9114-(2)-9114-(21)
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2014). Informação n.º 471/14/GAB/CDF. Procedimentos a Adotar na Realização de Trabalhos Aplicados. Lisboa
- Ministério da Administração Interna [MAI] (2000). Portaria n.º 279/2000 de 15 de fevereiro: Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 2ª Série, n.º 38/2006, 1-43
- Ministério da Administração Interna [MAI] (2006). Decreto-Lei n.º 22/2006 de 2 de fevereiro: Consolidação do Serviço de Proteção da Natureza e do Ambiente e criação do Grupo de Intervenção de Proteção e Socorro. *Diário da República*, 1ª Série, n.º 24/2006, 785-787
- Ministério da Reforma Administrativa (1983). Decreto-Regulamentar n.º44-B/83 de 1 de junho. Regime de classificação de serviço na função pública. *Diário da República*, 1ª Série, n.º126/1983, 2040.
- Presidência do Conselho de Ministros (1980). Decreto-Regulamentar n.º57/80 de 10 de outubro: Regulamentação da classificação de serviço na função pública. *Diário da República*, 1ª Série, n.º235/1980, 3273-3298.

Presidência do Conselho de Ministros (1985). Decreto-Lei n.º248/1985 de 15 de julho: Reestruturação das carreiras da função pública. *Diário da República*, 1ª Série, n.º160/1985, 2010-2023.

Presidência do Conselho de Ministros e Ministérios das Finanças e do Plano e da Administração Interna (1979). Decreto-Lei n.º191-C/79 de 25 de junho: Reestruturação de carreiras e correção de anomalias. *Diário da República*, 1ª Série, n.º144/1979, 1390-(12)-1390(17).

Sistema de Segurança Interna [SSI] (2018). Relatório Anual de Segurança Interna. Lisboa.

TESES E OUTROS TRABALHOS

Bogas, A., Santos, P., Silva, N., & Veloso, R. (2007). *O Desafio da implementação do SIADAP na GNR no contexto da Reforma da Administração e da Gestão Pública*. Trabalho de Investigação de Grupo do CPOS/GNR, Instituto Universitário Militar, Pedrouços.

Godinho, C. (2007). *A aplicação do SIADAP à GNR*. Trabalho de investigação aplicada, Mestrado em Ciências militares na especialidade de Segurança (GNR), Academia Militar, Lisboa.

Ludovino, A. M. (2013). *A gestão de carreiras na GNR*. Trabalho de Investigação Individual do CEM-C, Instituto Universitário Militar, Pedrouços.

Mendonça, A. C. (2017). *O papel da avaliação do desempenho na motivação dos agentes da PSP*. Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.

Serrano, O. (2010). *A avaliação do desempenho dos trabalhadores da administração pública. O caso do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP)*. Dissertação de Mestrado em Sector Público e Administrativo, Évora.

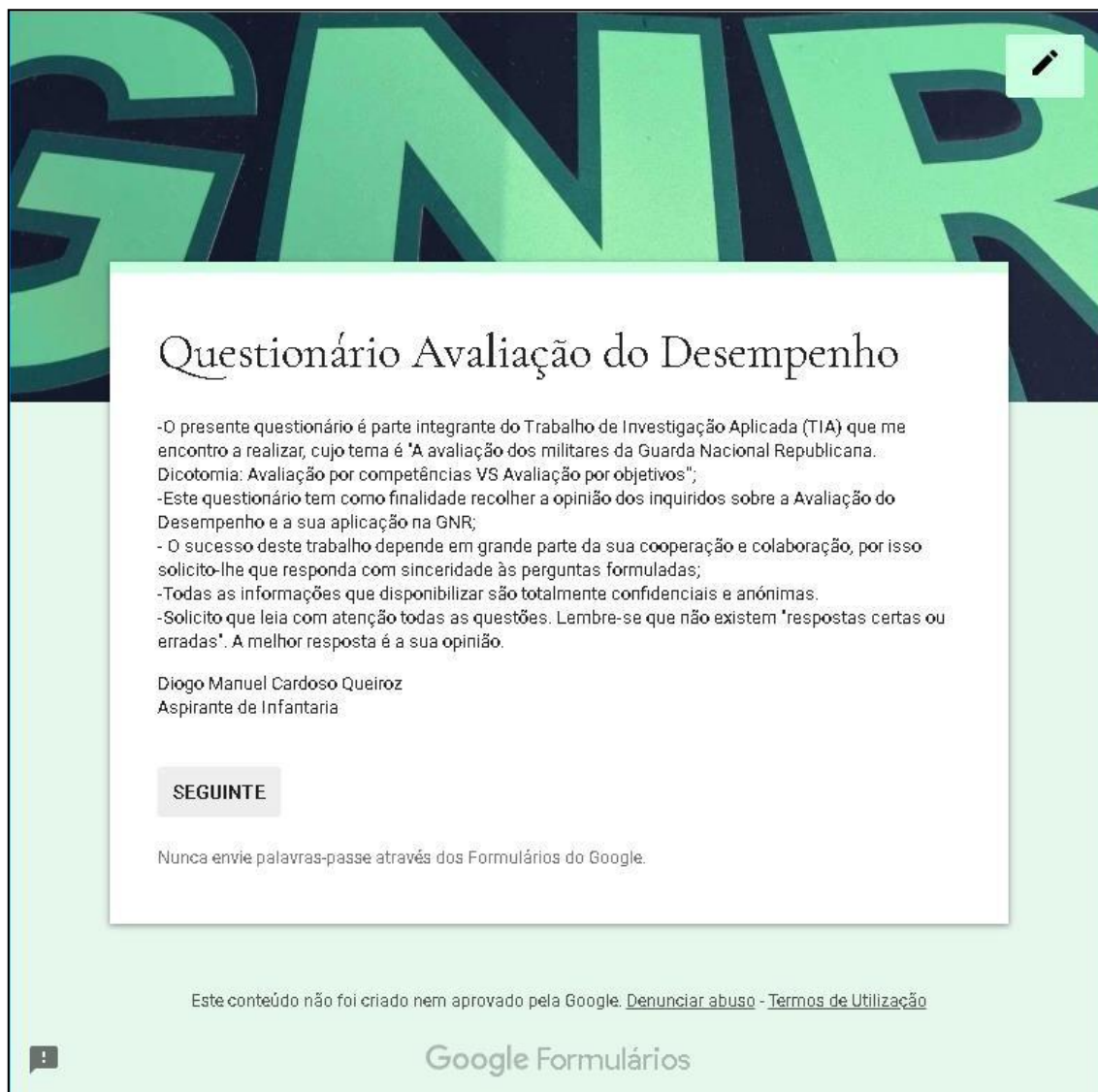
APÊNDICES

APÊNDICE A- CONVITE DE PARTICIPAÇÃO NO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA



Figura n.º 1- Exemplo de convite por e.mail para participação no TIA

APÊNDICE B- INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO



The image shows a screenshot of a Google Form titled "Questionário Avaliação do Desempenho". The form is set against a background with large, stylized green letters "GNR". The form content includes an introduction, a list of instructions, the name of the researcher, a "SEGUINTE" button, and a footer with Google branding and a disclaimer.

Questionário Avaliação do Desempenho

-O presente questionário é parte integrante do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) que me encontro a realizar, cujo tema é "A avaliação dos militares da Guarda Nacional Republicana. Dicotomia: Avaliação por competências VS Avaliação por objetivos";

-Este questionário tem como finalidade recolher a opinião dos inquiridos sobre a Avaliação do Desempenho e a sua aplicação na GNR;

- O sucesso deste trabalho depende em grande parte da sua cooperação e colaboração, por isso solicito-lhe que responda com sinceridade às perguntas formuladas;

-Todas as informações que disponibilizar são totalmente confidenciais e anónimas.

-Solicito que leia com atenção todas as questões. Lembre-se que não existem "respostas certas ou erradas". A melhor resposta é a sua opinião.

Diogo Manuel Cardoso Queiroz
Aspirante de Infantaria

SEGUINTE

Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#)

Google Formulários

Figura n.º 2- Inquérito por Questionário página n.º1

Questionário Avaliação do Desempenho

*Obrigatório

Informações Gerais

Parte I

Dados Pessoais:

1. Faixa etária *

☐ 20-30 anos

☐ 31-40 anos

☐ 41-50 anos

☐ 51-60 anos

☐ mais de 60 anos

2. Sexo *

☐ Masculino

☐ Feminino

3. Grau de Escolaridade *

☐ Ensino Básico

☐ Ensino Secundário

☐ Ensino Superior

4. Há quantos anos serve na GNR? *

☐ Menos de 5 anos

☐ Entre 5 a 20 anos

☐ Mais de 20 anos

5. A que categoria dos Quadros pertence? *

☐ Sargentos

☐ Oficiais

ANTERIOR **SEGUINTE**

Nunca entre palavras-passe através das Formulários da Google.

Figura n.º 3- Inquérito por Questionário página n.º2

Questionário Avaliação do Desempenho

*Obrigatória

Parte II

Avaliação de Desempenho na GNR

1. Como Classifica *

	Péssimo	Mau	Medíocre	Suficiente	Bom	Muito Bom	Ótimo
O sistema de avaliação de desempenho na GNR (SAMMGNR/FAI)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A equidade do atual sistema de avaliação da GNR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua experiência/entendimento com as FAI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*

	Péssimo	Mau	Medíocre	Suficiente	Bom	Muito Bom	Ótimo
2. Considera as FAI um bom instrumento de gestão aplicável aos militares?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Considera que as FAI é um sistema de avaliação de reconhecimento de desempenho individual?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Na sua opinião o trabalho realizado pelo militar é refletido na nota que obtém nas FAI?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. O atual sistema de avaliação privilegia o mérito dos militares?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Os critérios de avaliação e os resultados obtidos são claros para si?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANTERIOR SEGUINTE

Figura n.º 4- Inquérito por Questionário página n.º3

Questionário Avaliação do Desempenho

*Obrigatório

Parte III

Sistema de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP)

7. Como classifica *

	Péssimo	Mau	Mediocre	Suficiente	Bom	Muito Bom	Ótimo
0 Sistema de Avaliação de desempenho para os civis (SIADAP)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0 Sistema de avaliação dos civis no que concerne à justiça da nota?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua experiência/entendimento com o SIADAP?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*

	Péssimo	Mau	Mediocre	Suficiente	Bom	Muito Bom	Ótimo
8. Considera o SIADAP um bom instrumento de gestão aplicável aos militares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Considera que o SIADAP é um sistema de avaliação de reconhecimento do desempenho individual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Na sua opinião o trabalho realizado pelos civis é refletido na nota que obtém no SIADAP?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Considera que o SIADAP permite à organização melhorar o desempenho dos seus ativos e identificar o potencial das mesmas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. O atual sistema de avaliação privilegia o mérito dos civis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Os critérios de avaliação são claros para si	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANTERIOR SEGUINTE

Figura n.º 5- Inquérito por Questionário página n.º4



Questionário Avaliação do Desempenho

*Obrigatório

Parte IV

Implementação do SIADAP à GNR

14. Como classifica uma eventual fixação de objetivos individuais para cada militar?

15. Considera que um sistema de avaliação que pressupõe a existência de quotas é aplicável aos militares?

16. Na sua opinião, seria possível aplicar o SIADAP aos militares?

17. Qual o seu nível de aceitação numa eventual aplicação do SIADAP com as corretas alterações aos militares da GNR?

ANTERIOR SEGUINTE

Figura n.º 6- Inquérito por Questionário página n.º5



The image shows a Google Form titled "Questionário Avaliação do Desempenho". The form is displayed on a page with a large, stylized "GNR" logo in the background. The form itself has a white background with a green header bar. The text on the form reads: "Muito obrigado pela sua colaboração!" followed by "Diogo Manuel Cardoso Queiroz" and "Aspirante de Infantaria". Below this, there are two buttons: "ANTERIOR" (grey) and "SUBMITER" (blue). At the bottom, there is a small text line: "Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google."

Figura n.º 7- Inquérito por Questionário página n.º6

APÊNDICE C- CARTA DE APRESENTAÇÃO

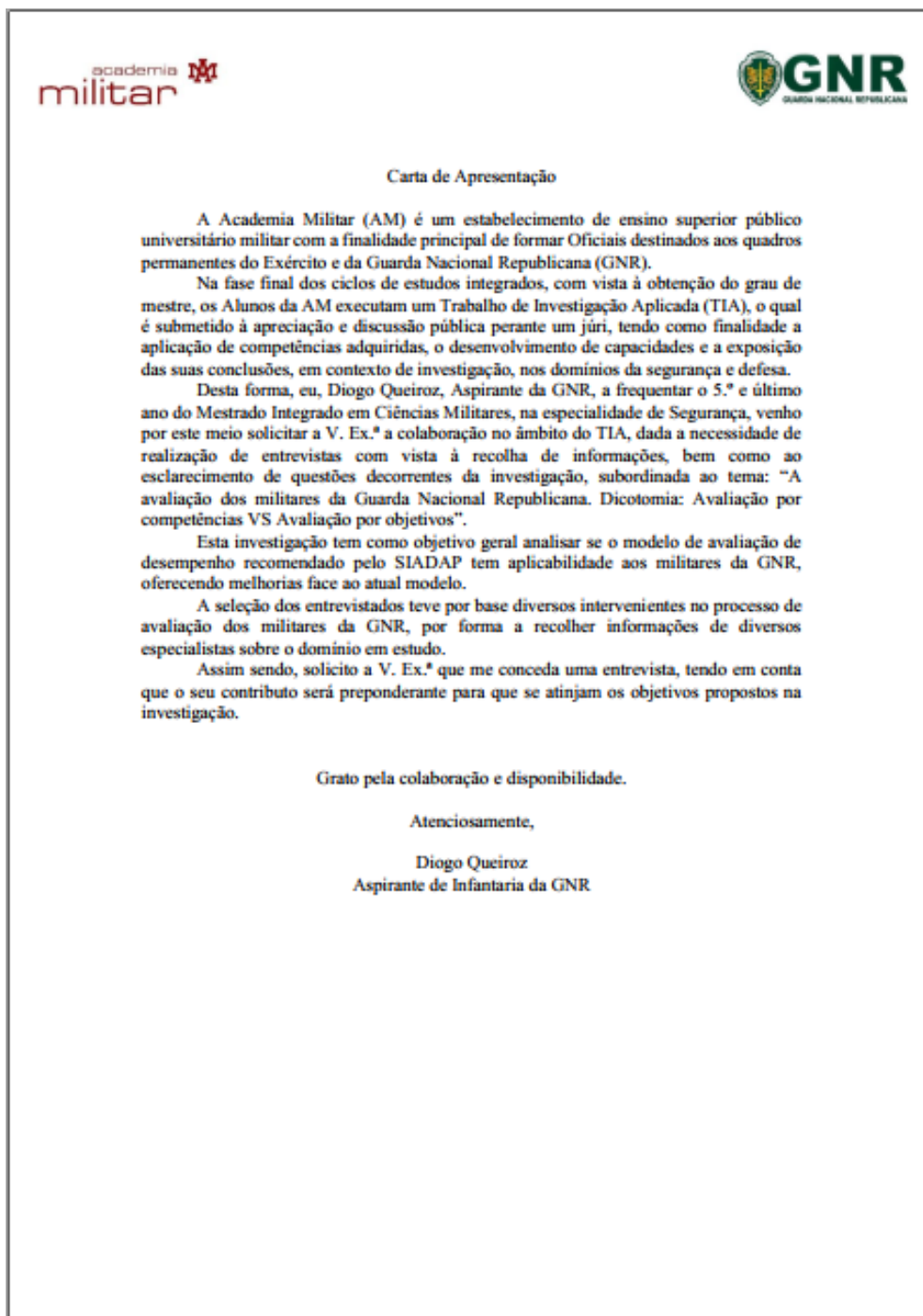


Figura n.º 8- Carta de Apresentação

APÊNDICE D- GUIÃO DE ENTREVISTA

DADOS SOCIOMÉTRICOS

- **Nome:**
- **Posto:**
- **Idade:**
- **Funções**

ENTREVISTA

Perguntas (P):

1- Qual a sua opinião relativamente ao Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana (RAMMGNR)?

2- Na sua perspetiva, pensa que uma avaliação baseada nas competências propicia uma melhor avaliação ao militar no desempenho das suas funções, permitindo à GNR identificar o potencial dos seus RH, ao invés de uma avaliação baseada nos objetivos?

3- Seria viável/oportuno, alterar o SAMMGNR por outro tipo de AD, como por exemplo o SIADAP? Se respondeu que não, porquê?

4- Na eventualidade do SIADAP ser aplicado à GNR, quais seriam as mudanças necessárias na GNR para essa aplicação?

5- Na sua opinião qual seria a aceitação dos militares se o sistema de avaliação a adotar pela GNR fosse o SIADAP?

6- Na sua perspetiva, qual seria a principal lacuna e a principal mais-valia do emprego do SIADAP na avaliação dos militares da GNR?

Muito obrigado pela sua colaboração.

APÊNDICE E- CÁLCULO DE FIABILIDADE

No cálculo do *Alpha de Cronbach* foram utilizados 21 itens, que correspondem às 21 questões do questionário com os resultados dos 388 inquéritos válidos como demonstra a Tabela n.º11.

Tabela n.º 11- Dados considerados no cálculo do Alpha de Cronbach

Dados	N.º	%
Válidos	388	100,0
Excluídos	0	0,0
Total	388	100,0

Fonte: *IBMSPSS*

Utilizando então os 21 itens e os 388 inquéritos válidos, obtivemos o valor de 0,925 o que indica um grau de fiabilidade do questionário muito bom, como demonstra a Tabela n.º 12.

Tabela n.º 12- Alpha de Cronbach

<i>Alpha de Cronbach</i>	Número de Itens
0,925	21

Fonte: *IBMSPSS*

APÊNDICE F- CATEGORIAS DE APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Categoria “Apreciação do RAMMGNR”

E1	“(…) como qualquer sistema de avaliação tem virtudes e lacunas, sendo a principal lacuna a não avaliação da categoria de Guardas.”
E2	“É um sistema que permite avaliar os militares, embora não seja muito objetivo, o facto de ter alguma subjetividade possibilita incongruências na avaliação que beneficiam uns militares e prejudicam outros”
E3	“Encontra-se ajustado à maior parte das situações existentes à data da sua publicação, embora atualmente e face a alterações políticas, estratégicas e mesmo legislativas, contemple situações inadequadas e omita situações de extrema relevância para o normal funcionamento de uma instituição militar.”
E4	“O RAMMGNR, como qualquer sistema de avaliação, tem os seus méritos, mas apresenta algumas lacunas, sendo que a principal é a não avaliação dos militares da classe de Guardas. Logo não me parece adequado a uma instituição como a Guarda, necessitando de ser revisto e adequado às novas realidades do mundo onde estamos inseridos.”
E5	“(…)A Avaliação de Mérito dos Militares da GNR é um sistema de avaliação como muitos outros. Note-se que a referida avaliação é uma apreciação sistemática do desempenho dos nossos Oficiais e Sargentos, em relação às funções que desempenham. Peca por não se aplicar, ainda, aos Guardas.”

E6	“(…) é uma mais-valia pela possibilidade de seleccionar de modo aos melhores uma mais rápida progressão na carreira. A sua aplicação deveria abranger todas as categorias profissionais.”
E7	“O RAMMGNR é um sistema de avaliação que apresenta as suas virtudes e lacunas, mas que necessita de uma rápida revisão e de um ajustamento à realidade de uma organização como a GNR”
E8	Não respondeu
E9	Não respondeu

Categoria “Competências vs Objetivos”

E1	<p>“Creio que um sistema que promovesse a conjugação das duas tipologias poderia ser uma mais-valia para identificar o potencial dos RH.</p> <p>Contudo isso implicaria estudos profundos para alterar o atual paradigma de avaliação dos militares na GNR.”</p>
E2	<p>“Qualquer que seja o sistema de avaliação tem vantagens e inconvenientes, relevando-se o fato de existir um grande universo de avaliadores e de avaliados com critérios e convicções diversas que levam à subjetividade não sendo possível um padrão de justiça rigorosa nas avaliações.”</p>
E3	<p>“Ambas as avaliações possuem virtualidades e vicissitudes, no entanto, face ao estatuto de militar com que orientei a minha carreira de Oficial da GNR entendo que a avaliação por objetivos, desde que bem elaborada e referenciada, é mais justa e produtiva do que a avaliação por competências.”</p>
E4	<p>“A natureza da missão da Guarda e a especificidade das suas funções cria algumas dificuldades na definição dos objetivos e de indicadores de medida, em virtude de a componente operacional constituir-se como a principal área de avaliação institucional. A avaliação baseada nas competências, por abranger o universo dos militares, pode potenciar os RH. Acredito que um sistema que integre estas duas componentes, entre outras, pode propiciar uma melhor avaliação do militar.”</p>
E5	<p>“A avaliação dos que pela sua génese militar, juram se necessário sacrificar a vida, em prol da Pátria, não deve ser igual à de outros, que embora na Administração Pública, não têm aquele dever. Não é aceitável subordinar o mérito dos militares a orientações economicistas. A Gestão por Objetivos numa Instituição como a Guarda, hierarquizada e formal, pode originar grandes alterações estruturais, em virtude de segundo este método o comandante/chefe ter de negociar os objetivos com os elementos de uma equipe, que se pretende sempre pequena. A atividade não é um fim em si mesma, mas um meio para atingir fins.”</p>

E6	“Sim, pois é a que permite uma maior transparência e adequação às funções.”
E7	“Sem dúvida que se trata do processo mais adequado e justo. Uma avaliação que só se baseia no cumprimento dos objetivos torna-se menos eficaz na valoração e posicionamento do militar relativamente a outros, uma vez que nem sempre o verdadeiro valor do militar reside na forma como alcança ou não os objetivos a que se propôs inicialmente.”
E8	“Um dos grandes problemas dos sistemas de avaliação de desempenho não são sequer se é de competências ou de objetivos, por vezes é exatamente o que é que nós estamos concretamente a avaliar, é que eu posso dizer que estou a avaliar por competências mas depois não sei o que é que é uma competência. Eu não consigo definir bem uma competência, e aquilo que estou a dizer para competência estou a dizer também para objetivos, se eu estiver a definir como objetivo aquilo que na pratica não é um objetivo é uma atividade eu estou a meter uma máscara de que estou a avaliar por objetivo e na pratica estou a avaliar por atividades. Parece-me também que os objetivos devem estar na equação pelo menos para determinados níveis de complexidade e aí o SIADAP prevê isso e vejo isso com agrado. Se os objetivos forem efetivamente monitorizados e alterados em função daquilo que é o desempenho normal do trabalhador e da comunidade orgânica parece-me bem.
E9	“Eu acho muito importante, no caso das forças de segurança, a avaliação das competências. Podia responder de uma forma direta e responder <i>não</i> , mas também devemos tentar perceber o que queremos quando estamos a avaliar competências, porque nós quando medimos as competências sobretudo de profissões cujo resultado está associado à GNR, a segurança das pessoas, dos bens, do ambiente social e do respeito pelas normas, se nós olharmos para aquilo que se espera que um profissional da GNR faça para que esse valor seja criado, nós percebemos que boa parte do investimento que temos que ter é em competências e não propriamente em automatismos de execução de tarefas, ou seja, se a pessoa tiver um conjunto de competências sólidas, se estiver inserido num ecossistemas de verificação permanente (o que significa uma renovação dessas competências) a pessoa fica apta para resolver problemas sociais presentes e para dar respostas a coisas emergentes que antes não esperava que

	<p>pudessem acontecer, porque há essa ebulição social, portanto é verdade que não podemos nunca esquecer os indicadores de resultado, porque podemos correr o risco de investir apenas nos processos e não no resultado, mas no caso destas profissões torna-se muito importante medir as competências.”</p>
--	--

Categoria “Alteração do sistema de avaliação”

E1	<p>“Diria que da forma como está estruturado este tipo de avaliação, não.</p> <p>Uma instituição de cariz militar, tem características próprias que devem ser mantidas e virtudes militares que devem ser promovidas. Recordo que na GNR só a classe de Oficiais e Sargentos é sujeita a avaliação, teremos de dar, com urgência, o passo para que a avaliação seja universal.”</p>
E2	<p>“O sistema (SIADAP) no meu entendimento é francamente pior do que o (SAMMGNR), já foram desenvolvidos inúmeros estudos a este respeito e não são nada favoráveis à sua aplicação na GNR, mesmo aqueles que o defendem não são convincentes.”</p>
E3	<p>“Não. Se o SAMMGNR se aplicar a todos os militares da GNR e se todos cumprirem as suas obrigações com imparcialidade e isenção e se o órgão regulador fizer o que lhe compete, não faz sentido a adoção de um sistema de avaliação orientado para a sociedade civil, para o desempenho de funções essencialmente técnicas e administrativas e sem ter por base a maioria dos valores militares.”</p>
E4	<p>“A aplicação direta do SIADAP na GNR não me parece que traga mais-valias. Acho que alguns aspetos podem ser transportados/adaptados.”</p>
E5	<p>“Tudo é possível. No caso, exigível, desde logo, porque a Lei assim o impõe. Foi uma imposição governativa. Contudo, as adaptações são fundamentais, advenientes das especificidades da Instituição.”</p>
E6	<p>“Sim para as classes de Oficiais e Sargentos e não para a categoria de Guardas, onde aplicação de objetivos seria muito difícil.”</p>
E7	<p>“É tempo de alterar a forma como são avaliados os militares, procurando que estes sejam mais envolvidos no seu processo avaliativo. A definição de critérios objetivos desde o início do processo, que devem ser partilhados com o avaliado, bem como a monitorização contínua dos mesmos, passando por processos de autoavaliação, ajudarão a um melhor e mais eficaz desempenho do avaliado e</p>

	com certeza a um cumprimento mais escrupuloso das missões que lhe são confiadas.”
E8	“Sou a favor, sobretudo para as entidades como são as da administração pública e a GNR está nesse âmbito, sou muito a favor de uma avaliação de desempenho não só individual mas sobretudo por equipa, em que quando há reconhecimento dos benefícios e do mérito os prémios sejam por equipa ou para as unidades. Porquê? Porque cimenta a colaboração que é inerente à nossa atividade, um homem só não faz o sistema. Nós aqui temos de trabalhar para o sistema. O sistema de avaliação de desempenho deveria estar adaptado a esta especificidade e aos nossos valores que não são de individualismo, o individualismo corrói a corporação, corrói as organizações.”
E9	“Eu acho que o ideal talvez fosse, uma vez que a guarda tem um sistema de avaliação próprio, investir na modernização e na inovação desse sistema de competências em vez de estar a replicar ou a desdobrar e declinar o SIADAP diretamente, seria criar um modelo novo, ou fazer evoluir o atual para um modelo inovador de avaliação de competências que tivesse em conta os aspetos que referi na pergunta anterior. Nas competências, o resultado de novas competências e o investimento que eu faço na minha carreira, qualificação e aprendizagem, que não é só através de qualificação profissional, é através da aquisição de conhecimentos de uma forma muito variada, que inevitavelmente traria uma cultura de exigência, até vinda de baixo para os próprios gestores das unidades, para que criassem ambientes de qualificação e aprendizagem, em que as pessoas sabiam que iam ser avaliadas também por isso. Então tinham que lhes dar as condições.”

Categoria “Mudanças organizacionais”

E1	“Não é fácil responder a esta questão. Na minha opinião teria de ser ultrapassada primeiro a questão da não avaliação dos militares da classe de Guardas. Este sim o foco atual desta problemática. Depois, creio que teria de ser criado um grupo de trabalho que avaliasse o atual sistema e promovesse os estudos adequados para melhorar o sistema.”
E2	“Muitas, torna-lo mais objetivo, mais simplificado de forma a facilitar a sua execução.”
E3	“Sobretudo seria uma questão de mudança de mentalidades e de uma boa gestão da mudança, baseada num forte processo de informação e esclarecimento que fizesse compreender as vantagens face ao atual sistema de avaliação.”
E4	“Para além de preparar a GNR para essa mudança em muitos aspetos, penso que o mais importante será que os militares, avaliados e avaliadores, acreditem no sistema de avaliação e que se crie uma cultura de desempenho.”
E5	“A Lei impõe que se aplique. Não é razoável, em nosso juízo, que numa Instituição de natureza militar existam prémios monetários, relacionados com o desempenho. Na realidade, o SIADAP centra-se no desempenho dos avaliados e marginaliza o comportamento e atitudes daqueles, o que não se compadece com as missões das Forças de Polícia. Sabemos que o SIADAP já está em aplicação em algumas Forças de Polícia da Europa, mas conhecemos o descontentamento generalizado de muitas polícias a que se aplica o sistema. Em regra, todos referem que preferiam o sistema avaliativo anterior, por ser mais justo e objetivo. Não é aceitável, a fixação de quotas e percentagens. Imagine-se uma equipa de 5 militares, em que todos são excelentes. Quais dos quatro querem ter a avaliação de muito bons? Preferem mudar de equipa, o que prejudica o sentimento de pertença, os valores militares e perde-se identidade. Por outro lado, sabemos que os objetivos devem ser decompostos em cascata, dos objetivos estratégicos do Plano Estratégico da Instituição.

E6	“O QUAR da GNR teria de ser desdobrado em objetivos operacionais que permitissem a sua aplicação a todas as categorias profissionais, o que manifestamente se afigura inviável.”
E7	“Trata-se de um processo complexo que obriga desde logo a uma alteração de mentalidades não só de quem é avaliado mas também de quem avalia. Esta mudança, muito positiva na minha opinião obrigará também a que os órgãos de gestão de recursos humanos adotem alteração dos seus métodos de trabalho, o que nem sempre é linear, devendo mesmo serem submetidos a processos de formação adaptada para o efeito.”
E8	Respondeu referindo que a resposta anterior respondia a esta pergunta
E9	“Portanto, eu acho que as alterações deviam se ao nível de desenvolvimento de competências de liderança e de medição do desempenho nessa perspetiva inovadora por parte de todas as pessoas que na estrutura têm a seu cargo equipas. Por vezes até é interessante desenvolver competências de liderança naqueles que não são líderes, porque quando o fazemos isso facilita muito o exercício da própria liderança, porque quem está a ser liderado já compreende o papel do outro, desenvolver o treino e plano de desenvolvimento de competências e avaliação de desempenho e criar uma estrutura organizacional de apoio, não propriamente para substituir os líderes porque podia acontecer que os líderes começassem a restringir a coisas muito operacionais às coisas da segurança e dissessem que essa matéria é com o departamento de não sei o quê. Tem mesmo de ser uma estrutura que apoie os líderes, que quando alguém tem a seu cargo uma unidade em que tem de liderar um conjunto de pessoas, para além de saber aquilo que deve fazer, possa ter uma estrutura de gestão atrás que o apoie com ferramentas, que lhe esclareça dúvidas, que lhe retire o encargo de ter que ser tudo”

Categoria “Nível de aceitação”

E1	“Não poderei responder a esta questão com base em percepções. Na minha opinião, não me parece que seja o sistema adequado de avaliação para uma instituição com características militares.”
E2	“Má aceitação.”
E3	“Por regra os militares são disciplinados e aceitariam o que o Comando da Guarda lhes determinasse, no entanto, tenho grandes dúvidas se o desempenho individual, os resultados organizacionais e sobretudo o relacionamento interpessoal sairiam melhorados ou suficientemente robustecidos para justificar a sua adoção.”
E4	“Acredito que a aceitação será boa, caso todos os militares envolvidos acreditem e estejam identificados com o mesmo. ”
E5	“Irá existir alguma resistência, mas nenhuma Instituição cumpre melhor que a Guarda. A ser aplicado é fundamental o recurso às TIC, quer pela dimensão da Instituição, quer pela dispersão territorial.”
E6	“No caso da categoria de Guardas, a reação seria, provavelmente, a de que só a avaliação por competências seria aceitável, à semelhança do que se passa com a categoria de assistentes técnicos da carreira civil.”
E7	“Na minha opinião, uma alteração com estas características terá imensas resistências da parte de avaliados e avaliadores, pois trata-se de uma mudança enorme no paradigma que até hoje tem sido utilizado para posicionar os diferentes militares das classes de oficiais e de sargentos (uma vez que a classe de guardas tem estado afastada deste processo) e que bem ou mal é entendido por todos e moldou os comportamentos dos avaliados para melhor obterem avaliações elevadas. A referida alteração provocaria um vazio nestes hábitos entretanto enraizados e, como tal, será sempre encarada com desconfiança. Não obstante, tratar-se-á de um processo pelo qual todos terão de passar, pois os benefícios serão incomensuravelmente maiores que os prejuízos.”

E8	<p>“Com o reconhecimento através de prémios para a equipa e não a nível individual, o que já não seria o SIADAP seria um SIDAP modificado. Eu não sei até que ponto os senhores vão aceitar o individualismo, mas o individualismo tem um problema, é a camisola amarela e um pelotão fica para trás e a guarda se calhar vai ter de funcionar é com o pelotão. Eu recomendaria isso, mas também recomendaria isso para a administração pública.”</p>
E9	<p>“Eu acho que se fosse o SIADAP uma declinação direta, suspeito que haveria muita resistência das pessoas, porque estariam a ser confrontadas com alguma complexidade – como é que vamos medir aqui o desempenho de um GNR tal como medimos o desempenho de um técnico superior de finanças? – presumo que as entidades que representativas dos trabalhadores, sindicatos ou associações socio emocionais existissem, presumo que para os líderes e para os gestores dessas pessoas fosse um quebra cabeças perceber como é que iam resolver isto. Presumo eu que se ninguém reagisse o que aconteceria era uma coisa ainda pior, uma espécie de aceitação com reserva moral, ou seja: “ok, deixem aplicar isso que nós vamos preencher os papéis para ficar tudo bem na burocracia, mas na verdade vamos gerir de outra forma”. Portanto eu acho que não seria bem aceite, não por as pessoas não gostarem da mudança, porque as pessoas mesmo quando resistem à mudança estão a querer participar nela, mas sim porque não me parece que fosse o sistema ideal para isso. Acho sim que há uma grande oportunidade para inovação da avaliação do desempenho.”</p>

Categoria “Lacunas e mais-valias”

E1	“Como já referi, atualmente, o que é relevante para esta instituição, que se quer de cariz militar, é, com urgência, avaliar o sistema atual melhorando-o e torná-lo universal, através da integração na avaliação da classe de Guardas. Quando ao SIADAP, na minha opinião, o mesmo deverá continuar a ser aplicado apenas aos civis que prestam serviço nesta instituição.”
E2	“Lacunas existem muitas, é muito complicado, pouco objetivo e de difícil aplicação. Não vejo mais-valias na sua aplicação.”
E3	“A principal lacuna do SIADAP seria a dificuldade de definição de indicadores ajustados às atividades desenvolvidas na GNR, nomeadamente ao nível do desempenho operacional. Quanto à sua mais-valia, potencialmente a existência de um sistema de avaliação de desempenho transversal a todos os setores do Estado Português.”
E4	“Principal valia – O universo dos avaliados. Principal lacuna – A dificuldade de aplicação direta a uma instituição como a GNR.”
E5	“Como principal lacuna: o facto de o SIADAP não permitir a avaliação direta de comportamentos e atitudes. Um militar pode cumprir todos os objetivos fixados e não cumprir com o código de ética, deontológico, nem considerar os valores e deveres militares, sendo os objetivos negociados difíceis de consolidar. Como mais-valia: o facto de ser possível avaliar os Guardas, aumentando a responsabilização individual. Contudo, esta realidade também é possível no atual sistema, desde que houvesse vontade.”
E6	“Se pensarmos no SIADAP objetivos e competências para todas as categorias, não seria uma mais-valia; caso fosse desdobrado dessa forma para Oficiais e Sargentos, com competências só para a categoria de Guardas, já pode ser um sistema de avaliação a considerar.”
E7	“A principal lacuna é poder-se avançar para um processo desta natureza sem que os diferentes avaliadores estejam devidamente preparados para o efeito. A mais-valia passa incontornavelmente por uma avaliação mais justa naquilo que

	se pretende seja o desempenho dos profissionais que servem numa instituição que pauta os seus padrões de atuação pela excelência e pelo garante de uma segurança eficaz aos seus cidadãos.”
E8	<p>“Mais uma vez o SIADAP tem uma natureza que me parece que é um avanço face ao sistema anterior, a gestão por competências faz todo o sentido, a gestão por objetivos também, é necessário como disse logo no início capacitar os atores neste sistema, quer os avaliadores quer os avaliados, porque eles são parte intrínseca e o diálogo e a negociação são importantes (tendo em conta a hierarquização). As instituições vivem muito a sua própria cultura e a cultura não é algo que se possa mudar ou que se deva mudar assim só porque alguém por modismo, ou seja porque a moda agora é esta, ou por espírito de inovação a toda a força, às vezes sem razão, se queria implementar nas instituições, nós temos de respeitar a cultura das instituições, é assim que as instituições permanecem. Se a cultura implicar a não contratualização façam isso, se a vossa cultura impedir a existência recomendaria que o fizessem também ainda que pudessem alterar as ponderações que o próprio SIADAP tem. Dar mais poder à competência e menos aos objetivos. Se reparar as ponderações no SIADAP têm tendência mais para os objetivos do que para as competências e se calhar podiam rever as próprias competências, não têm que seguir aquelas competências que estão naquele SIADAP, deveriam redefini-las para a vossa especialidade e para as vossas funções.”</p>
E9	<p>“A mais valia seria que tivéssemos alguma coisa que hoje temos dificuldade em medir ou somos obrigados a medir, iríamos tendencialmente medir mais, presumo eu, que fossem sobretudo aspetos processuais, aspetos que têm a ver com o cumprimento de rotinas ou com a apresentação de relatórios a tempo. O aspeto negativo, que é o outro lado da moeda, o que é que interessa, interessa perceber se no meio destes processos ninguém terá dissuadido ninguém de praticar um ato ilícito ou algum tipo de violência, se não detetou uma ocorrência, ou seja se o valor que esperamos dele não existiu.</p>

ANEXOS

ANEXO A- INFORMAÇÃO N.º 471/14/GAB/CDF

		GUARDA NACIONAL REPUBLICANA COMANDO DA DOCTRINA E FORMAÇÃO	
INFORMAÇÃO N.º:	471/14/GAB/CDF	PROC.º N.º:	080.30.04
DATA:	04/12/14		
ASSUNTO:	PROCEDIMENTOS A ADOTAR NA ELABORAÇÃO DE TRABALHOS DE APLICAÇÃO DESENVOLVIDOS POR ALUNOS DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA EM ESTABELECIMENTOS DE ENSINO MILITAR		
REFERÊNCIA:	a) E-mail do Coordenador da Área de Ensino Específico da GNR no IESM de 28NOV14.		
<p><i>Concordo com o proposto, acionar em conformidade.</i></p>			
<p>Em <u>12/12</u> /2014 O Comandante do CDF  Rui Fernando Baptista Moura Major-General</p>			

Figura n.º 9- Informação N.º 471/14/GAB/CDF página n.º 1

Fonte: GNR (2014)

1. SITUAÇÃO

O Coordenador da Área de Ensino Específico da Guarda Nacional Republicana no Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) remeteu ao Gabinete do Exmo. Comandante do Comando da Doutrina e Formação da GNR através do e-mail em referência a), uma proposta de simplificação dos procedimentos a adotar no âmbito da realização dos Trabalhos de Aplicação (TA) desenvolvidos pelos Discentes da GNR nas diversas Unidades Curriculares dos Cursos da GNR ministrados no IESM.

2. ANÁLISE**a. Antecedentes**

- 1) A Circular nº 001/CDF/DF/2009 define os procedimentos a adotar pelas UU/OO da GNR, no que respeita a solicitações externas ou internas para a realização de estudos/investigações sobre a GNR.

b. Elementos a considerar

- 1) Os TA são trabalhos escolares susceptíveis de serem realizados por discentes da GNR durante a frequência dos vários cursos de formação inicial, promoção, especialização ou qualificação em Estabelecimentos de Ensino Militar (EEM), nomeadamente na Academia Militar (AM), IESM e Escola da Guarda;
- 2) Ao contrário dos Trabalhos de Investigação (TI), que normalmente, após escolhidas as temáticas pelos alunos, estas são desenvolvidas ao longo do decorrer de um ano letivo, os Trabalhos de Aplicação Individual (TAI) ou Trabalhos de Aplicação de Grupo (TAG), são da responsabilidade dos Regentes ou Coordenadores das várias Unidades Curriculares e a sua elaboração está muito dependente da duração destas;
- 3) Acresce referir que na generalidade das situações, os TA estão previstos nos vários Planos Curriculares dos vários cursos frequentados pelos alunos da GNR e que em diversas situações afiguram-se como o único instrumento de avaliação dos discentes;
- 4) Por último, referir que salvas raras exceções, os temas propostos a desenvolver pelos alunos da GNR nos vários cursos ministrados em Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar (ESPUM), em particular, o curso de Formação de Oficiais na AM, o Curso de Promoção a Oficial Superior e o Curso de Estado-Maior Conjunto no IESM, por norma, são temas atuais, pertinentes e de especial interesse para a Instituição, pelo que são aprovados e propostos pelo Comando da Guarda;

Figura n.º 10- Informação N.º 471/14/GAB/CDF página n.º 2

Fonte: GNR (2014)

INFORMAÇÃO N.º: 471/14/GAB/CDF

PROC.º N.º: 080.30.04

DATA: 04/12/14

5) Assim, atendendo à análise atrás descrita, é de considerar que sempre que os alunos em curso nos EEM tenham necessidade de entrar em contacto com as UU/OO/EE da GNR para a obtenção/recolha de informação relevante para o desenvolvimento dos TA a realizar no âmbito dos vários cursos, devem ser respeitados os seguintes procedimentos:

- a) Que o aluno explicita o contexto e o propósito em que a obtenção/recolha de determinada informação é relevante para o desenvolvimento do trabalho em curso;
- b) Que seja dado conhecimento obrigatório do pedido de informação ao Diretor de Curso;
- c) Que as UU/OO/EE disponibilizem/forneçam diretamente aos alunos os dados não classificados solicitados.

3. PROPOSTA

Face ao exposto, propõe-se que:

1. Os alunos da GNR durante a frequência de cursos de formação inicial, promoção, especialização ou qualificação em EEM possam entrar em contacto direto com as UU/OO/EE da GNR para a obtenção/recolha de informação relevante no âmbito do desenvolvimento de Trabalhos de Aplicação, Individuais ou de Grupo, respeitando o preconizado no **ponto 5), alínea b., do Número 2. Análise** da presente Informação;
2. No caso de deferimento desta proposta, o Gabinete do Exmo. Comandante do CDF informe o CO, o CARI, o CDF, a EG, as UU/OO da GNR, o Coordenador da AEEGNR no IESM e a Direção dos Cursos da GNR na AM do despacho que merecer esta informação.

Submete-se o assunto à consideração e decisão superior,

O Assessor do CMDT/CDF



Jorge Manuel Ferreira
Major Cav.ª GNR

Página 3 de 3

Figura n.º 11- Informação N.º 471/14/GAB/CDF página n.º 3

Fonte: GNR (2014)

ANEXO B- FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO SIADAP 3

Anexo II
(a que se refere a alínea b) do n.º 1 do artigo 1.º)
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
TRABALHADORES (SIADAP 3)
FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO

MINISTÉRIO _____

Serviço _____

(A preencher pelo avaliado)

Avaliado			
Carreira/Categoria			
Unidade orgânica			
Período de avaliação	/ /	a	/ /

1. RESULTADOS

1.1 GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS FIXADOS
Para cada objetivo fixado em que nível considera que se situou o seu desempenho? (*Assinale com X o nível*)

Objetivos fixados	Superei o objetivo	Atingi o objetivo	Não atingi o objetivo
Objetivo 1			
Objetivo 2			
Objetivo 3			
Objetivo _____			
Objetivo _____			
Objetivo _____			

1.2 FUNDAMENTAÇÃO
(Breve fundamentação relativa à realização de objetivos)

1

Figura n.º 12- Ficha de Auto-Avaliação SIADAP 3 página n.º 1

Fonte: Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (2018)

2. COMPETÊNCIAS

2.1 DEMONSTRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Para cada competência em que nível considera que se situou o seu desempenho ao longo do ano?
(Inscreva o número da competência, a sua designação e assinale com X o nível)

COMPETÊNCIA ESCOLHIDA		COMPETÊNCIA DEMONSTRADA A UM NÍVEL ELEVADO	COMPETÊNCIA DEMONSTRADA	COMPETÊNCIA NÃO DEMONSTRADA OU INEXISTENTE
N.º	DESIGNAÇÃO			

Obs: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes das Listas de Competências referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Competência Demonstrada)

2.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa às competências demonstradas)

3. FATORES MAIS INFLUENTES NO DESEMPENHO

Classifique cada um dos fatores seguintes quanto ao grau de influência que considera terem tido no seu desempenho global. (Na escala apresentada assinale com X, sendo que 1 representa o mais negativo e 6 o mais positivo)

Nota: Caso assinale os pontos 1, 2, 5 e 6 é importante que faça uma breve justificação.

FATORES	1	2	3	4	5	6
Os objetivos a concretizar ao longo do ano foram fixados com clareza						
Os processos e procedimentos de trabalho são os adequados						
O equipamento e condições instrumentais e tecnológicas existentes são os adequados						
O ambiente de trabalho existente						
O esforço ou investimento individual feitos						
Outros fatores*						

Figura n.º 13- Ficha de Auto-Avaliação SIADAP 3 página n.º 2

Fonte: Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (2018)

* Se preencheu este item, descreva quais os "Outros fatores" que considera que influenciaram o seu desempenho:

Se valorou algum fator nos extremos da escala (pontos 1,2, 5 e 6) justifique sumariamente relativamente a cada um (podendo também justificar sumariamente outras avaliações que considere importantes):

4. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS

(Formação, reafecção profissional, etc.):


O avaliado _____, em ____/____/____

Recebi. O avaliador _____, em ____/____/____

Figura n.º 14- Ficha de Auto-Avaliação SIADAP 3 página n.º 3

Fonte: Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (2018)

ANEXO C- FICHA DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL

RAMMGNR - Regulamento de Avaliação dos Militares da Guarda Nacional Republicana	
ANEXO B (FAI) AO RAMMGNR	
 MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA	PESSOAL MILITAR – OFICIAIS E SARGENTOS FICHA DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL
01	IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO
POSTO: _____ <input type="text"/> <input type="text"/> ARMA/SERVIÇO: _____ <input type="text"/> <input type="text"/> N.º MAT: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> UNIDADE: _____ <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> NOME: _____ FUNÇÃO ACTUAL: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> DATA INÍCIO: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
02	DATA E MOTIVO DA AVALIAÇÃO
DATA DE REFERÊNCIA DA AVALIAÇÃO PERIÓDICA <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> PERÍODO DE <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> A <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> AVALIAÇÃO EXTRAORDINÁRIA { <ul style="list-style-type: none"> POR TRANSFERÊNCIA DO AVALIADO POR TRANSFERÊNCIA DO AVALIADOR POR DETERMINAÇÃO SUPERIOR POR ALTERAÇÃO DA AVALIAÇÃO ANTERIOR POR FREQUÊNCIA DE CURSO <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
03	IDENTIFICAÇÃO DOS AVALIADORES
1.º A V A L I A D O R	POSTO: _____ <input type="text"/> <input type="text"/> N.º MAT: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> NOME: _____ FUNÇÃO: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> DATA INÍCIO: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
	POSTO: _____ <input type="text"/> <input type="text"/> N.º MAT: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> NOME: _____ FUNÇÃO: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> DATA INÍCIO: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
	POSTO: _____ <input type="text"/> <input type="text"/> N.º MAT: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> NOME: _____ FUNÇÃO: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> DATA INÍCIO: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>

Guarda Nacional Republicana 2003 Página 19 de 43

Figura n.º 15- Ficha de Avaliação Individual página n.º 1

Fonte: GNR (2000)

RAMMGNR - Regulamento de Avaliação dos Militares da Guarda Nacional Republicana						
04	FACTORES DE AVALIAÇÃO					CALCULO C x F
FACTORES (C)	COD.	DESCRIÇÃO	1.ª AV	2.ª AV	CMDT	
Integridade de Carácter C=1	01	Níveis (F) 5 - revela impressionável comportamento moral, sendo admirado e respeitado pelo reconhecimento nos seus actos de exemplo de lealdade, honestidade, firmeza e coerência; 4 - revela bom comportamento moral, sendo muito respeitado e considerado. É muito franco, leal, honesto, firme e coerente nos seus actos; 3 - revela comportamento moral sem repaños, sendo leal, honesto, franco, firme e coerente nos seus actos, merecendo dos que o rodeiam consideração e respeito; 2 - revela comportamento moral não isento de censura, sendo visto pelos que o rodeiam com alguma indiferença e falta de consideração. Parece apático no culto da lealdade e honestidade, denunciando pouca firmeza e coerência nos seus actos; 1 - revela comportamento moral muito censurável, falta de firmeza, coerência, franqueza, lealdade e honestidade, e que provoca a rejeição na maioria dos que o rodeiam.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	C x F =
Relações Humanas e Cooperação C=3 OF Sup=3 Cap=4 Sub=4 SMISC=5 SAJ=5 1.92.ª =5	02	Níveis (F) 5 - promove excelentes relações humanas viradas para a realização dos objectivos que valorizam as pessoas no trabalho. Promove e dá cooperação valiosa, com dinamismo, disponibilidade e alto espírito de equipa, sendo um excelente elemento em trabalho de grupo; 4 - desenvolve relações humanas harmoniosas e de grande utilidade para o serviço e para o bem-estar das pessoas. Cooperar espontaneamente e responde com eficiência às solicitações feitas, sendo um bom elemento em trabalho de grupo; 3 - mantém no trabalho boas relações com os outros, procurando contribuir para a criação de um clima de compreensão e de participação. Cooperar habitualmente de forma pronta, sendo normal a sua colaboração no trabalho de grupo e no desenvolvimento da camaradagem; 2 - revela dificuldades na manutenção de um nível satisfatório nas relações com os outros, daí resultando prejuízos para o bom ambiente humano e para o serviço. Não sempre coopera de forma pronta, sendo relapso no trabalho em grupo e revela com frequência falta de compreensão na resolução dos problemas humanos; 1 - revela muitas dificuldades no relacionamento, propagando a ineficiência do serviço. Indisponível para a cooperação, tornando-se ou fechando-se, sendo ineficiente a que dá. Na resolução dos problemas de terceiros actua privilegiando as suas próprias intenções.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	C x F =
Autoconfiança e Autocontrolo C=4 OF Sup=4 Cap=5 Sub=5 SMISC=4 SAJ=5 1.92.ª =5	03	Níveis (F) 5 - confiante perfeitamente as suas possibilidades, actuando sempre até ao seu limite, sem hesitações e com firmeza. Mantém a sua disposição psíquica equilibrada nas mais variadas circunstâncias. O seu autocontrolo permite-lhe manter constantemente óptimo das suas faculdades, incluindo total confiança e segurança; 4 - equilibrado e seguro mesmo nos momentos mais combatidos, sabendo defender as suas opiniões e não ultrapassando as suas possibilidades, de que tem clara consciência. Autocontrolo actua, mantendo todas as suas faculdades em bom nível mesmo em situações difíceis. Inspira confiança e segurança; 3 - adequa as suas possibilidades ao que empreende, revelando seriedade, segurança e normal acerto nas decisões que toma. Revela autocontrolo equilibrado e sua coerência; 2 - por vezes hesitante procurando não se comprometer, por vezes usando um excesso e descomportamento; sem sempre avaliar correctamente as suas possibilidades. Autocontrolo com flutuações, originando decisões incompletas. Oferece pouca confiança e segurança; 1 - timoroso ou prostrado, fruto de imaturidade. Avalia deflacionadamente as suas possibilidades e perde o domínio das suas faculdades em situações não rotineiras. Age de acordo com impulsos momentâneos e sem medir as consequências das suas acções. Não oferece confiança nem segurança.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	C x F =
Iniciativa C=2 OF Sup=3 Cap=4 Sub=2 SMISC=5 SAJ=5 1.92.ª =2	04	Níveis (F) 5 - muito criativo, age com espontânea facilidade, vivacidade e eficiência em qualquer tarefa da sua função mesmo em situações mais complexas e difíceis; 4 - é criativo e realizador nas actividades da sua função e actua com muita eficiência em situações novas e imprevistas. Demonstra grande desembaraço mental para as tarefas da sua função; 3 - desenvolve eficientemente as actividades da sua função e actua com facilidade em situações novas e imprevistas. Desembaraçado nas tarefas da sua função; 2 - por norma só actua em situações de rotina. É hesitante e tímido em situações novas, carecendo muitas vezes de ajuda. Tem fraco desembaraço mental para as tarefas da sua função; 1 - age quase sempre passivamente; em situações novas ou imprevistas fica sempre expectante aguardando que lhe indiquem a forma de actuar. Não tem o desembaraço mental necessário para o desempenho da maioria das tarefas inerentes à sua função.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	C x F =
SOMA C x F=						

Guarda Nacional Republicana 2003

Página 28 de 43

Figura n.º 16- Ficha de Avaliação Individual página n.º 2

Fonte: GNR (2000)

04	FACTORES DE AVALIAÇÃO					CÁLCULO C x F
FACTORES (C)	COD.	DESCRIÇÃO	1.ª AV	2.ª AV	CMDT	
Sentido do Dever e da Disciplina C=4	05	Níveis: (F) 5 - revela exemplar dedicação ao cumprimento das suas tarefas, pratica a disciplina com sentido pedagógico de alta eficiência e procura esclarecer-se sobre o que lhe suscita dúvidas. Apresenta aspecto e postura excecionais, causando muito boa impressão e exerce a autoridade sberia e eficientemente; 4 - exerce a autoridade de modo eficiente. Apresenta bom aspecto e postura, causando boa impressão. Cumpre bem as tarefas atribuídas e pratica a disciplina com muita correção e racionalidade, integrando-se bem na hierarquia; 3 - realiza satisfatoriamente a maioria das tarefas de que é incumbido e cumpre normalmente os seus deveres, mantendo um nível médio de disciplina. Normalmente preocupado com a sua apresentação e atitude, causa impressão favorável; 2 - por vezes, incorreto na prática da disciplina, originando faltas de respeito ou de menor consideração e um nível disciplinar deficiente. Integra-se mal, com frequência, na hierarquia e de vez em quando não se preocupa com a sua aparência e forma de estar, diminuindo a sua eficiência e prestígio profissional; 1 - não se preocupa com o estado disciplinar dos seus subordinados, não observando, com frequência, as normas regulamentares. Preocupado e ou negligente por natureza, só reconhece os seus direitos, mas não os seus deveres. Inadaptado à vida militar.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	C x F = 20
Podar de Comunicação C=3 OF Sup=2 Cap=3 Sub=4 SM/SC=3 SAJ=3 1.ª 2.ª = 2	06	Níveis: (F) 5 - revela extraordinária facilidade de comunicação e de apresentação de conceitos com qualidade no conteúdo e na forma. Exprime-se com muita clareza, precisão, concisão e supelância, sendo considerado muito persuasivo; 4 - revela boa facilidade de comunicação e de formulação de conceitos, demonstrando um pensamento coerente e lógico, mesmo em situações difíceis. É persuasivo; 3 - revela razoável exposição quando o interlocutor do assunto e possibilita na maioria das vezes a compreensão fácil dos seus conceitos, mesmo que faltos sob pressão, sendo, normalmente, persuasivo; 2 - revela dificuldades na comunicação de ideias que apresenta com fraca qualidade no conteúdo e na forma, dispersando-se frequentemente. A qualidade das suas intervenções diminui em condições de pressão ou extra-rotina; 1 - revela grande dificuldade em comunicar ideias, que exprime de forma confusa e com vocabulário muito pobre. Incapaz de intervenções adequadas em situações que não sejam de rotina.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	C x F = 18
Dedicação e Empenhamento na Função C=4	07	Níveis: (F) 5 - revela excepcional interesse, prontidão e dedicação pelo serviço mesmo com sacrifícios pessoais. É conscientemente responsável, demonstrando um alto espírito de missão. A sua produtividade é excelente em qualidade e quantidade; 4 - revela acentuado interesse e dedicação pelo serviço, bom espírito de missão, empenho e perfeito sentido de responsabilidade no seu cumprimento. Produz trabalho de boa qualidade e em quantidade apreciável; 3 - interessado e dedicado pelo serviço. Cumpre com gosto e sentido de responsabilidade as missões que lhe são confiadas. A quantidade e qualidade do trabalho desenvolvidas satisfazem; 2 - demonstra pouca responsabilidade e pouco interesse pelo serviço. Desenvolve trabalho em quantidade e ou qualidade por vezes abaixo de aceitável; 1 - negligente e desinteressado pelo serviço, afasta-se das missões que lhe são atribuídas. Desenvolve trabalho em quantidade e ou qualidade normalmente abaixo do mínimo exigível.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	C x F = 20
Planeamento e Organização C=3 OF Sup=4 Cap=2 Sub=2 SM/SC=2 SAJ=1 1.ª 2.ª = 1	08	Níveis: (F) 5 - capaz de prever e planear ao nível mais elevada. Muito boa capacidade de organização, obtendo sempre eficiência com uma muito hábil, parcimoniosa e judiciosa utilização dos meios; 4 - capaz de planear para além das exigências das funções que desempenha. Organiza bem, obtendo bons resultados com uma utilização económica e controlada dos meios; 3 - cuidadoso e eficiente no planeamento, atua oportuna e adequadamente, fazendo uso económico dos meios; denota capacidade normal de organização; 2 - planeia, por vezes, sem a antecedência mínima compatível com as responsabilidades que detém. Usa os meios disponíveis de forma pouco satisfatória, denotando dificuldades na organização; 1 - atua mediante a intervenção de outros, revelando previsão deficiente e incapacidade de organização com o que obtém resultados insatisfatórios.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	C x F = 12
SOMA C x F =						

Figura n.º 17- Ficha de Avaliação Individual página n.º 3

Fonte: GNR (2000)

04	FACTORES DE AVALIAÇÃO					CÁLCULO C x F
FACTORES (C)	COD.	DESCRIÇÃO	1.ª AV	2.ª AV	CMDT	
Aptidão Técnico-Profissional C=4	09	Níveis: (F)				C x F =
		5 - revela conhecimentos de excepcional qualidade e uma visão global muito boa das suas funções. Obtém na aprendizagem dos seus subordinados padrões nitidamente acima da média. Alcança interesse no desenvolvimento dos seus conhecimentos, revela total segurança nas funções;	5	5	5	
		4 - revela bons conhecimentos profissionais, sabendo aplicá-los de modo eficaz. Consegue transmitir aos seus subordinados conhecimentos que atingem padrões acima da média. Revela muito interesse na melhoria dos seus conhecimentos e muita segurança nas funções;	4	4	4	
		3 - revela conhecimentos profissionais razoáveis, que transmite aos seus subordinados de forma a atingirem padrões médios. Denota interesse na melhoria dos seus conhecimentos e segurança nas funções;	3	3	3	
		2 - revela algumas falhas nos conhecimentos profissionais, que prejudicam as tarefas rotineiras. Os seus subordinados revelam poucos progressos. Necessita de ser acompanhado nas actividades mais exigentes;	2	2	2	
		1 - revela falta de conhecimentos essenciais para o desempenho das funções. Não consegue transmitir conhecimentos. Necessita de ser submetido a acção de instrução e treino.	1	1	1	
Aptidão para Julgar C=4 Of Sup=3 Cap=2 Sub=1 SMISC=2 SAJ=1 L92.ª S=1	10	Níveis: (F)				C x F =
		5 - tira conclusões oportunas ajustadas, correctas e eficazes com segurança, precisão e rapidez, mesmo em assuntos muito complexos e em situações adversas;	5	5	5	
		4 - análise correcta, objectiva e rapidamente os factores intervenientes de uma situação e elabora propostas e recomendações oportunas, ajustadas e eficazes;	4	4	4	
		3 - faz análises correctas e elabora propostas e recomendações fundamentadas, quase sempre oportunas e ajustadas;	3	3	3	
		2 - revela pouca aptidão para avaliar os factores intervenientes de uma situação, apresentando propostas ou recomendações nem sempre ajustadas;	2	2	2	
		1 - em noção das realidades e com muitas deficiências na análise dos factores intervenientes de uma situação, elabora propostas e recomendações frequentemente erradas.	1	1	1	
Capacidade de Decidir C=4	11	Níveis: (F)				C x F =
		5 - toma decisões sempre oportunas, precisas e de excelente qualidade, mesmo em situações complexas. Revela muito bom senso e ponderação e utiliza muito bem a iniciativa concedida, assumindo sempre as suas responsabilidades;	5	5	5	
		4 - toma decisões oportunas, adequadas e de boa qualidade. Revela bom senso e ponderação e utiliza bem a iniciativa concedida, assumindo sempre as suas responsabilidades;	4	4	4	
		3 - toma decisões normalmente acertadas e utiliza bem a iniciativa concedida em problemas de rotina, assumindo as suas responsabilidades. Revela normalmente senso e ponderação;	3	3	3	
		2 - toma decisões normalmente incompletas. Utiliza com dificuldade e fracos resultados a iniciativa concedida, nem sempre assumindo as suas responsabilidades;	2	2	2	
		1 - sistematicamente foge a decidir, sendo má a qualidade quando o faz. Não utiliza a iniciativa concedida. Assume em pouco as suas responsabilidades.	1	1	1	
Condição Física C=1 Of Sup=1 Cap=2 Sub=4 SMISC=1 SAJ=2 L92.ª S=4	12	Níveis: (F)				C x F =
		5 - destaca-se pela total disponibilidade física para o serviço e pela resistência à fadiga, desempenhando sempre as suas funções;	5	5	5	
		4 - muito disponível, revela boa resistência física ao desgaste prolongado, sem que o serviço seja afectado;	4	4	4	
		3 - disponível, mostra resistência física necessária ao desempenho das funções;	3	3	3	
		2 - nem sempre está disponível, revelando, por vezes, debilidade física com prejuízo para o serviço;	2	2	2	
		1 - frequentemente indisponível, revela notória debilidade física para o exercício das funções.	1	1	1	
SOMA C x F=						

Figura n.º 18- Ficha de Avaliação Individual página n.º 4

Fonte: GNR (2000)

05	JUÍZO COMPLEMENTAR					CÁLCULO C x F
FACTORES (C)	COD.	DESCRIÇÃO	1.ª AV	2.ª AV	CMdT	
Cultura Geral	13	Níveis: (F) 5 - excepcionais conhecimentos extra-profissionais em quantidade e qualidade, com uma muito boa visão global dos problemas, sendo particularmente admirado; 4 - revela profundidade de conhecimentos acima da média em vários domínios do saber, sendo prestigiado pela boa visão global dos problemas; 3 - revela diversidade média de conhecimentos, não se evidenciando; 2 - revela insuficiência de conhecimentos em muitas áreas, tendo uma visão global deficiente dos problemas; 1 - revela grande ignorância em vários domínios do saber e incapacidade de visão global dos problemas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	C x F =
C=1						
Cultura Geral Militar e Técnico-Profissional	14	Níveis: (F) 5 - revela conhecimentos excepcionais em quantidade e qualidade, com reflexos muito positivos em termos de possibilidade de emprego e de eficiência; 4 - revela bons conhecimentos, tornando-se de fácil emprego em áreas diversas; 3 - revela conhecimentos normais para o posto; 2 - revela conhecimentos insuficientes em algumas áreas do saber militar, reduzindo a sua possibilidade de emprego; 1 - revela falta de conhecimentos na generalidade das áreas do saber militar, sendo muito limitada a possibilidade de seu emprego.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	C x F =
C=2						
Determinação e Perseverança	15	Níveis: (F) 5 - revela muito querer na consecução dos objectivos, não esmorecendo perante a exigência de esforços físicos ou intelectuais por mais fortes que sejam; 4 - revela constância na acção, não desistindo face às dificuldades a superar; 3 - revela força de vontade na acção, não se deixando vencer facilmente pelas dificuldades; 2 - revela falta de força de vontade para vencer situações não rotineiras, desinteressando-se face a obstáculos maiores; 1 - revela fraca força de vontade e constância, mesmo em situações de rotina desanimando às primeiras dificuldades.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	C x F =
C=2						
Adaptabilidade	16	Níveis: (F) 5 - revela excepcional capacidade de adaptação às mais variadas circunstâncias, mantendo elevado índice de produtividade; 4 - revela boa capacidade de ajustamento a situações novas, sem alteração do seu nível de eficiência; 3 - revela normal capacidade de adaptação às exigências do serviço; 2 - revela deficiente capacidade de adaptação a situações não rotineiras, reduzindo o seu potencial de trabalho e eficiência; 1 - revela grandes dificuldades de adaptação, com substancial redução da capacidade de trabalho e da eficiência.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	C x F =
C=2						
SOMA C x F =						

Cálculo da média ponderada (MP): $MP = \frac{\text{Soma} \text{ } C \times F}{\text{Soma} \text{ } C} =$

Figura n.º 19- Ficha de Avaliação Individual página n.º 5

Fonte: GNR (2000)

Fonte: GNR (2000)